

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

50374  
1995  
203-1

**L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET  
L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT  
MUTATIONNEL : DE L'EMPRISE AU DEUIL**

**APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE BASÉE SUR LA MÉTHODE BIOGRAPHIQUE**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat <sup>en</sup> Sciences de Gestion  
par :

**Philippe PAILOT**

**TOME I : Problématique, méthodologie, modèles et théories**

**JURY**

**Directeur de Recherche**      **Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE**  
Professeur de Sciences de Gestion, Université de Lille I

**Rapporteurs**                      **Monsieur Jacques LEBRATY**  
Professeur de Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis

**Monsieur Max PAGÈS**  
Professeur Émérite de Psychologie Clinique, Université de Paris VII

**Suffragants**                      **Monsieur Alain DESREUMAUX**  
Professeur de Sciences de Gestion, Université de Lille I

**Monsieur Eugène ENRIQUEZ**  
Professeur de Sociologie, Université de Paris VII

**Monsieur Pierre LOUART**  
Professeur de Sciences de Gestion, Université de Lille I

22      Lille, novembre 1995



100 00001



L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*Je tiens à remercier chaleureusement*

*Monsieur Jean-Pierre Debourse pour ses recommandations et son regard critique qui m'ont permis de prendre le recul nécessaire à nos interrogations théoriques, mais aussi pour la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de mon travail et la liberté d'investigation qu'il m'a laissée.*

*Messieurs Jacques Lebraty et Max Pagès d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ma thèse.*

*Monsieur Alain Desreumaux pour ses précieux conseils bibliographiques, ses recommandations et le temps qu'il a accepté de m'accorder.*

*Monsieur Eugène Enriquez dont les travaux, comme ceux de Monsieur Max Pagès, ont non seulement été une source permanente d'inspiration et de réflexion, mais aussi un facteur d'orientation méthodologique et théorique fondamental de ma recherche.*

*Monsieur Pierre Louart qui m'a recruté à l'I.A.E. et a su me procurer les conditions propices à la réalisation de cette recherche.*

*Je remercie également Messieurs Jean-Pierre Raman, Joël Bafcop et Jean-Charles Bécour, respectivement Professeur, Maître de Conférences et Ingénieur de Recherche à l'I.A.E. de Lille, ainsi que Monsieur Michel Levasseur, Professeur à l'Université de Lille 2, qui m'ont fourni une aide précieuse dans l'intégration d'un certain nombre d'aspects financiers et comptables de mon travail.*

*J'exprime toute ma gratitude à Philippe et Fernand sans lesquels cette recherche n'aurait pas vu le jour. Je remercie également l'ensemble du personnel de la société S.A.C.T. pour leur accueil chaleureux, et plus particulièrement Jacqueline dont la disponibilité et la gentillesse ont facilité grandement mon étude documentaire.*

*J'ai une pensée particulière pour ma sœur, Cathie, qui a accepté d'effectuer le fastidieux travail de retranscription de mes entretiens indispensable à toute recherche qualitative et une relecture de certaines parties de mon travail. Une mention spéciale à Marie-Claude dont les encouragements incessants et parfois pressants, les recommandations et les relectures répétées m'ont permis d'affiner et d'améliorer*

*certaines parties centrales de mon travail. J'adresse mes remerciements à Thierry pour les discussions animées et passionnées que nous avons pu avoir et les recommandations qu'il a pu me faire. Je remercie également Alloua, Véronique et Françoise, pour leur amitié sans faille et les relectures qu'ils ont accepté de faire. Je remercie enfin Philippe et l'équipe de l'imprimerie de l'I.A.E. pour le concours qu'ils m'ont apporté.*

*Si l'on considère que la vie se nourrit de rencontres sources d'enrichissement, j'ai une pensée toute particulière pour Rosanne pour tout ce qu'elle a su m'apporter et sans laquelle je ne me serais peut-être pas engagé dans un cycle d'études doctorales.*

**L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET  
L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT  
MUTATIONNEL : DE L'EMPRISE AU DEUIL**

**APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE BASÉE SUR LA MÉTHODE BIOGRAPHIQUE**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion  
par :

**Philippe PAILOT**

**Directeur de Recherche** **Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE**  
Professeur, Université des Sciences de  
Technologies de Lille, I.A.E.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

## **CHAPITRE I - PROPOSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET PARADIGMATIQUES, METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## **CHAPITRE II - MODELES ET THEORIES DE L'EVOLUTION ET DU CHANGEMENT**

### **PARTIE I - LA PENSÉE ÉVOLUTIONNISTE DANS LES SCIENCES DE LA NATURE : ANALOGIES ET APPORTS POUR LES SCIENCES DE GESTION**

### **PARTIE II - LES THÉORIES DE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME : POUR PENSER L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT**

### **PARTIE III - L'EVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UNE PERSPECTIVE INTERDISCIPLINAIRE : LES APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE DEVELOPPEMENTALE**

## **CHAPITRE III - L'ÉTUDE DE CAS : DE L'EMPRISE AU DEUIL**

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

*Quand Shrî Bhagavan Ramana Maharshi (1879-1950), qui allait devenir l'un des plus grands sages védantistes de l'Inde contemporaine, se livrait à un ascétisme solitaire, sa mère tenta de le ramener. Il prit alors un bâton, et on dit qu'il écrivit dans le sable : "Ce qui doit arriver ne peut pas ne pas arriver. Ce qui ne doit pas arriver n'arrivera pas, quels que soient les efforts qu'on fasse pour que cela arrive. Et quand on voit ces deux choses, on est forcé de se taire". C'est la réponse qu'il a faite à sa mère. Elle est adaptée à sa mère. On ne peut pas la prendre comme un absolu.*

L'évolution de la firme, tout comme l'évolution du management (LEBRATY, 1993), est un thème de recherche qui offre de multiples portes d'entrée en raison de son caractère générique et globalisant. Pour paraphraser Gérard KÖENIG (1987), nous pourrions dire que l'effervescence théorique (récente) de cette branche des sciences de gestion est telle qu'il est souvent difficile de savoir dans quelle direction progresse notre connaissance dans le domaine, et qu'il est même loisible de se demander si elle progresse vraiment.

Cet effet de flou est sans conteste à rapprocher en partie de l'absence de clarification sémantique d'une notion qui peut recouvrir sous sa bannière de nombreuses interrogations hétérogènes, voire hétéroclites. Un des points d'accord qui se dégage sur ce thème semble être le champ de son objet : l'évolution de la firme traite des problèmes de macromanagement (MORIN, 1990), c'est-à-dire qu'elle se rapporte à l'étude de l'ensemble des phénomènes liés à l'action historique d'unités stratégiques composées de différentes unités de gestion à coordonner en vue d'objectifs stratégiques.

Dans cette perspective, l'évolution de l'entreprise décrit le déroulement historique, univoque et plus ou moins irréversible de sa trajectoire, pouvant être appréhendée dans une perspective individuelle ou collective, délimitée dans le temps par une origine, une histoire, une historialité et une fin. Elle recouvre l'ensemble des phases où la firme est établie de manière stable, phases caractérisées par une série de changements incrémentaux et mutationnels (DANJOU, 1987) plus ou moins récurrents et rapprochés dans le temps qui

modifient, de façon plus ou moins profonde, ses caractéristiques stratégiques, opérationnelles, structurelles, organisationnelles et ses capacités adaptatives (BECKARD, 1975), et qui peuvent menacer sa survie (DESREUMAUX, 1994).

Dans la littérature, il est largement admis que la trajectoire de la firme est ponctuée de deux types de changements, appelés changements de premier ordre et de second ordre, incrémentaux et mutationnels, de type I et de type II selon les auteurs, qui spécifient l'alternance de continuités et de discontinuités, de périodes d'équilibre et de révolution, une dialectique de l'ordre et du désordre, de l'événementiel et du structural. Ces théories de l'équilibre ponctué, intermittent, saltationniste ou méta-stable supposent, à l'inverse des thèses gradualistes, une évolution faite de changements brusques, de sauts, de discontinuités (voir notamment MILLER, FRIESEN, 1980 ; LEVY, 1986 ; DANJOU, 1987 ; NIZARD, 1991 ; JOFFRE, KÆNIG, 1992 ; MINTZBERG, 1992 ; DESREUMAUX, 1994 ; ROMANELLI, TUSHMAN, 1985, 1994). Ces changements, et surtout les changements de type II, remettent naturellement en cause, plus ou moins profondément, les logiques d'acteurs, leurs stratégies, leurs savoirs, leurs savoir-faire, leurs compétences, bref altèrent plus ou moins les règles du jeu et le design organisationnel dans ses aspects structurels et fonctionnels. Ces modifications du contexte d'action des acteurs ne sont pas sans poser de problèmes, et il est clair qu'elles suscitent, dans des proportions variables, tout un ensemble de blocages, de contestations, de tensions, de conflits, bref de résistance au changement (DELOBEL, 1994) que l'organisation doit gérer pour pouvoir les dépasser (BENNIS, 1975 ; RAINBAULT, SAUSSOIS, 1983). Ainsi, dans la littérature managériale, le corollaire naturel du changement est le phénomène de résistance qui peut être analysé dans une perspective exogène qui insiste sur le recadrage des éléments idéologiques et identitaires associés aux innovations organisationnelles, et/ou endogène, liée à la déstabilisation des schémas cognitifs et des systèmes relationnels, à l'incertitude face à l'inconnu, au processus de détachement d'un contexte d'action établi, au sentiment de perte du locus of control, etc. (DELOBEL, 1994).

Si les différentes catégories d'acteurs sont plus ou moins vulnérables aux effets du changement selon leur position dans le système organisationnel, leur pouvoir et leur degré de substituabilité, les dirigeants d'entreprise ne sont pas épargnés par les conséquences possibles d'un changement mutationnel. Dans la littérature, les changements mutationnels posent d'ailleurs directement la question de la succession managériale, avec un large consensus qui établit une corrélation positive entre les changements du second ordre et le remplacement des dirigeants. Sans même évoquer le remplacement des cadres dirigeants, la déstructuration de l'identité et des contextes d'action (DELOBEL, 1994), la perte des repères, le sentiment d'intrusion sur un territoire sacré et privé (ALTMAN, 1975), l'anticipation d'une insatisfaction future liée à la situation nouvelle (MARCH, SIMON,

1945), l'anxiété née de la nécessité de se détacher d'un ordre établi (JAQUES, 1955, 1972), le sentiment de ne plus peser sur son destin (SAINSAULIEU, 1988) sont tout un ensemble de phénomènes auxquels peuvent être confrontés les dirigeants, et ce avec d'autant plus d'acuité que l'intensité et la force de la résistance au changement sont proportionnelles à l'investissement personnel dans le travail et l'engagement dans l'effort (THEVENET, 1992).

En vue d'analyser ce phénomène, notre recherche porte sur l'étude de l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans une perspective de changement mutationnel, c'est-à-dire d'un changement discontinu qui introduit une modification structurelle irréversible des modes d'agencement de l'entité organisationnelle rompant avec la stabilité qui le précède et apportant des possibilités inédites et imprévisibles. Elle se situe dans une perspective individualiste et cherche à comprendre les effets de déstructuration pouvant être associés à une modification radicale, progressivement institutée, du système productif et du système de gestion d'une entreprise sur son dirigeant. En d'autres termes, elle vise à étudier la situation de crise qui peut être vécue par le dirigeant à l'occasion d'un changement majeur modifiant profondément son contexte d'action managériale, menaçant de désintégration son univers de référence, son espace identitaire et ses étayages narcissiques, dépassant ses capacités d'adaptation aux nouvelles exigences du système organisationnel et conduisant, à terme, à sa succession à la tête de l'entreprise.

Cette recherche illustre dans quelle mesure la théorie du deuil permet de décrire et d'expliquer de façon féconde la rupture d'équilibre endopsychique éprouvée par le dirigeant dans de telles circonstances, processus de deuil prenant toute sa signification eu égard à la nature du lien qui relie le dirigeant à son entreprise et dont l'origine est inséparable d'un phénomène d'emprise psychologique basé sur des mécanismes d'identification projective et introjective. Au-delà du constat descriptif, nous nous attacherons à cerner les raisons profondes pouvant expliquer une telle réaction au regard de l'histoire de vie du dirigeant. Nous admettons, en filigrane, que la compréhension de ce type de réaction ne peut s'interpréter à travers une relation de causalité linéaire simple entre un événement organisationnel et une réponse réactionnelle à celui-ci. En fait, dans ce cas, l'événementiel procède plus d'un principe de vulnérabilité que d'une cause suffisante. Il renvoie à l'existence d'une sensibilité individuelle à la dislocation de la structure bipolaire Firme-Dirigeant accompagnant la perte d'un lien d'attachement fortement investi sur le plan affectif, symbolique et fantasmatique, et à une capacité plus ou moins grande du dirigeant à la surmonter - le traumatisme découlerait alors d'une inadéquation entre l'événement et les possibilités intérieures d'y réagir en procédant à un réaménagement intérieur. La crise exogène ne constitue, en ce sens, qu'un effet désorganisateur du système

évolutif du Moi qui révèle en fait sa fragilité et ses "aménagements boiteux" dont les ramifications s'incrivent dans l'histoire de vie du sujet. Pour expliciter cette causalité complexe, cette étude se fonde sur l'analyse d'un cas clinique de dirigeant de PMI ayant vécu sur un mode traumatique la déstructuration de son contexte d'action, déstructuration pouvant être reliée pour l'essentiel à des innovations technologiques profondes.

Pour étudier ce cas, notre problématique s'articulera donc autour d'un double questionnement :

- ⇒ Comment ? Comment s'articule l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel ? Il s'agit pour nous de comprendre comment les changements organisationnels et/ou stratégiques (incitations exogènes et/ou endogènes, et rapport entre les deux) influent sur les modifications fonctionnelles et structurales de l'identité du dirigeant, son étayage narcissique, la relation à son entreprise, ses conduites et ses représentations, comment peuvent-ils arriver à bouleverser complètement son organisation socio-psychique ?
- ⇒ Pourquoi ? Il s'agit pour nous de comprendre pourquoi la séparation entre le dirigeant et son entreprise, la dialectique du temps long de la structure psycho-socio-historique du dirigeant et du temps bref de l'événement organisationnel peuvent être vécues, à travers un processus de deuil, comme un "*changement catastrophique*" (KAES, 1988), c'est-à-dire un changement qui consacre une mutation décisive dans la structure et l'organisation d'un système, qui remet en cause son intégrité et sa continuité. Il convient pour se faire d'appréhender la nature des liens et des interconnexions qui relie les logiques autonomes, interdépendantes et irréductibles de l'organisationnel, du psychologique et du social <sup>1</sup>, de cerner les formes d'articulation entre les composantes structurelles historiquement constituées du "socio-psychique" et l'enchaînement des événements organisationnels, de comprendre la manière dont le sens de la structure bipolaire Firme-Dirigeant s'est constitué "biographiquement", pour comprendre le lien entre l'emprise et le deuil. Cette analyse dialectique, dont nous empruntons les fondements aux travaux de Max PAGES (& alii, 1984 ; PAGES, 1986, 1990, 1994), Eugène ENRIQUEZ (1992) et Vincent de GAULEJAC (1983, 1986, 1991), permet de distinguer des niveaux de réalité irréductibles les uns aux autres qui autorisent une compréhension complexe des phénomènes - approche dialectique dont

---

<sup>1</sup> cette distinction ne conduit pas, bien évidemment, à nier la médiatisation de ces différentes dimensions dans la sphère organisationnelle. Elle correspond simplement à une formalisation conceptuelle et méthodologique d'une grille de lecture de la réalité socio-psychique du sujet susceptible de nous permettre de reconnaître des niveaux de réalité et d'analyse à la fois irréductibles les uns par rapport aux autres et interdépendants. Nous reviendrons largement sur les critères que nous avons retenus pour appréhender ces différents niveaux de réalité au cours du premier chapitre.

les conséquences théoriques, méthodologiques et pratiques sont au cœur des sociologies cliniques (ENRIQUEZ, 1992 ; DE GAULEJAC, ROY, 1993).

Pourquoi parler d'emprise et de deuil ? Que signifient ces concepts et comment s'articulent-ils dans notre problématique ? Ce choix conceptuel a été principalement dicté par notre étude empirique qui nous a conduit à rechercher les concepts et les théories les plus à même d'expliquer et de donner un sens à nos observations. Nous sommes, en ce sens, cohérent avec la méthode des cas (EISENHARDT, 1989). En fait, cette investigation nous a rapidement conduit à apprécier les limites des théories traditionnellement utilisées en sciences de gestion et à nous centrer sur une approche "*complémentariste*" (DEVEREUX, 1985), seule susceptible de rendre compte de la complexité des phénomènes étudiés. Pour éviter toute forme d'ambiguïté conceptuelle, nous allons maintenant définir ces différents concepts et préciser dans quel sens nous les avons utilisés.

L'emprise, vue comme un mode très singulier d'interaction entre deux sujets qui prend son sens dans l'intersubjectivité (DOREY, 1981), est une notion développée par la théorie psychanalytique dans laquelle elle est le plus souvent connectée à la pulsion de mort <sup>2</sup>, aux manifestations de la destructivité (FERRANT, 1991) <sup>3</sup>. Son étymologie procède du latin *imprehendere* (prendre) qui renvoie, dans son sens clinique, à l'idée de domination, d'influence ou de mainmise (COUCHARD, 1991 ; FERRANT, 1991) <sup>4</sup>, à une psychologie sadique-anale, pour reprendre une expression de Tony ANATRELLA (1993), marquée "*par le besoin de posséder les êtres et les choses en les détruisant*" (p. 144), à une relation d'objet anale destructrice (GRUNBERGER, 1971) caractérisée par la recherche d'une maîtrise et d'une possession absolues de l'objet nécessaires au sujet pour consolider sa position narcissique, à savoir l'affirmation de lui-même par rapport aux autres : "*dans toute*

---

<sup>2</sup> selon Roger DOREY (1981, p. 117), Freud voyait dans l'emprise la finalité d'une pulsion spécifique, non sexuelle, d'abord rattachée à la cruauté infantile puis au sado-masochisme, enfin, à partir de 1920, à l'action proprement dite de la pulsion de mort. Pour une présentation de la position freudienne, et de son évolution, voir notamment François GANTHERET - "De l'emprise à la pulsion d'emprise", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 24, automne 1981.

<sup>3</sup> pour une analyse détaillée du concept d'emprise dans la théorie psychanalytique, le lecteur pourra se référer utilement à la thèse de doctorat de psychologie d'Alain FERRANT "Les destins psychiques de l'emprise" et au numéro "L'emprise", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 24, automne 1981, notamment à l'article de Roger DOREY.

<sup>4</sup> selon Roger DOREY (1981), l'emprise peut s'analyser dans deux voies principales : 1) la problématique perverse qui se déploie électivement dans le registre érotique à travers un jeu de séduction qui procède de l'édification d'une illusion dans laquelle l'autre va s'égarer 2) la problématique obsessionnelle dans laquelle un sujet exerce insidieusement, tantôt sur un mode actif tantôt sur un mode passif, son emprise sur l'autre dans le registre du pouvoir et dans l'ordre du devoir par des intrusions répétées qui violent l'intimité de sa "victime" en brisant les limites de son espace personnel : "*Dans chacune de ces organisations la finalité est bien, mais par des voies distinctes, d'atteindre l'autre comme sujet désirant et par là nier en lui sa singularité, sa spécificité, c'est-à-dire de gommer tout ce qui est de l'ordre de la différence*" (DOREY, 1981, p. 130).

*relation d'emprise, la visée dernière est et demeure l'appropriation du désir de l'autre"* (DOREY, 1981, p. 126) <sup>5</sup>.

Son travail vise à transformer le monde pour l'adapter aux désirs du sujet, d'ajuster l'environnement à soi-même, de se l'approprier. Elle représente un moyen de maintenir et de maîtriser l'objet dans une mise à disposition pour la satisfaction du sujet, de neutraliser le désir de l'Autre, de réduire toute altérité dans la recherche d'une hypothétique unité originaire <sup>6</sup>, de supprimer toute différence en ramenant l'Autre à une fonction, à un objet entièrement assimilable, de maintenir l'être désirant dans une position de double qui lui est assigné : "*Penser la liaison comme destin psychique de l'emprise implique que le lien, quelle que soit sa nature, vise une secrète négation de l'altérité et protège contre le retour de la détresse originelle*" (FERRANT, 1991, p. 41). Quelles que soient les relations de complicité et de connivence pouvant exister entre celui qui exerce l'emprise et celui qui la subit <sup>7</sup>, cette formation défensive précocement constituée, "*ayant pour fonction essentielle d'occulter le manque tel qu'il est dévoilé par la recontre de l'autre*" (DOREY, 1981, p. 130), se nourrit d'une véritable collusion <sup>8</sup> profondément aliénante qui entrave tout processus de séparation, toute expression du désir et de l'altérité. Pour résumer les conceptions qui entourent la relation d'emprise, Roger DOREY (1981) retient une triple dimension :

- ⇒ la dimension de capture ou de saisie implique, dans le cadre de la relation d'emprise, une action d'appropriation par dépossession de l'autre.
- ⇒ la dimension de domination renvoie à l'idée de pouvoir tyrannique qui s'exerce par contrôle et manipulation en vue de maintenir l'autre dans un état de soumission ou de dépendance.

---

<sup>5</sup>pour être plus précis, l'emprise renvoie en fait à une forme de relation d'objet prégénital, dans le sens donné à ce terme par Maurice BOUVET (1960/a, 1960/b), dans laquelle les composantes "orales" et "anales" se trouvent, comme le suggère Béla GRUNBERGER (1971), étroitement mêlées. Pour un exposé clair et aisément accessible sur les notions de relation d'objet orale et relation d'objet anale, le lecteur pourra se référer respectivement aux chapitres III et IV de l'ouvrage de Béla GRUNBERGER (1971).

<sup>6</sup> elle évoque ainsi cet état primitif de la psyché caractérisé par l'indistinction du sujet et de son image (DOREY, 1981).

<sup>7</sup> pour Roger DOREY (1981), il existe un lien étroit entre l'emprise et la séduction dans la problématique perverse que l'on retrouve notamment dans la perversion narcissique (EIGUER, 1989).

<sup>8</sup> c'est-à-dire "*l'établissement d'une entente secrète se constituant au préjudice d'un tiers*" (DOREY, 1981, p. 123).

⇒ la troisième dimension, qui est la résultante ou la conséquence de la double action appropriation-domination, procède de l'empreinte désignant l'impression d'une marque de celui qui exerce l'emprise sur l'autre.

Cette notion est utilisée, de façon plus ou moins explicite, dans la théorie psychanalytique des groupes (KAES, 1976, 1993 ; ENRIQUEZ, 1990, 1992), dans l'analyse des milieux institutionnels qui peuvent mettre en danger la vie psychique de leurs sujets (FORNARI, 1973 ; ENRIQUEZ, 1974, 1980, 1981 ; KAES & alii, 1988 ; GRANGE, 1990) ou dans l'analyse organisationnelle qui spécifie son rôle dans le modelage des dynamismes inconscients et des structures profondes de la personnalité (PAGES & alii, 1984 ; AUBERT, DE GAULEJAC, 1991 ; AUBERT, 1994 ; PAGES, 1994 ; DE GAULEJAC, BRON, 1995) - elle procède alors d'une image de l'organisation vue comme un instrument de domination (MORGAN, 1989) et renvoie à une forme de psychopathologie des organisations (AUBERT, 1993).

Pour notre recherche, nous définirons l'emprise comme une forme de dépendance subjective à l'entreprise (BRON, DE GAULEJAC, 1995) liée principalement à une captation de l'identité, de l'énergie psychique (registres cognitif, affectivo-motivationnel, symbolique, fantasmatique et praxéologique), de l'activité désirante, de l'Idéal du Moi, des enjeux narcissiques, des satisfactions (états de plaisir-déplaisir), des motions pulsionnelles et du temps personnel, ensemble de facteurs par lesquels l'entreprise représente un prolongement narcissique de la personnalité du dirigeant (CARLAND & alii, 1984 ; KETS DE VRIES, 1988, 1995/a) et exerce sur lui une hiérarchie de contrôle. L'emprise, comme effet d'une identification partielle et réversible avec l'image globale de la représentation psychique de l'objet (NASIO, 1992), est au service des intérêts "narcissiques" du Moi dans un processus par lequel un objet fonctionnel, en l'occurrence l'entreprise, apporte au Moi ce dont il a besoin, le sujet étant capté par sa propre image, victime de l'emprise qu'exerce son propre reflet sur lui. Elle constitue, en ce sens, une forme d'auto-emprise qui trouve ses racines dans l'histoire de la personnalité historico-sociale et psycho-affective du sujet de laquelle elle est inséparable. En d'autres termes, **l'emprise, pour nous, est un concept qui caractérise le lien psycho-affectif reliant le dirigeant à son entreprise et constitue un processus socio-psycho-corporel décrit par un système socio-mental spécifique** (PAGES & alii, 1984, 1994), sur lequel nous reviendrons ultérieurement, le deuil étant étroitement associé à la perte ou au sentiment de perte de ce lien.

Quels sont les liens entre l'emprise et le deuil ? Les liens théoriques entre ces deux notions apparaissent clairs si l'on considère que le concept d'emprise se rattache par certains côtés, à des attitudes de type instinctuel, comme l'agrippement ou l'attachement, qui ne

permettent pas toutefois de définir son statut pulsionnel (FERRANT, 1991)<sup>9</sup>: "*La relation d'emprise signe une spécificité de la relation objectale où le sujet est dans l'impossibilité de mener à bien les affres de la perte et de la différenciation. La relation d'emprise n'est qu'une modalité de relation d'objet qui tend à exclure l'adventon d'un moment de séparation et la rencontre de l'altérité*" (TOUBIANA, 1988, p. 31). Dans une problématique de rupture de la structure bipolaire Moi-Monde (NUTTIN, 1985), l'emprise s'articule alors avec l'idée d'un deuil impossible ou d'une perte irreprésentable : "*L'emprise est en lien avec l'altérité et le deuil*" (FERRANT, 1991, p. 491). C'est parce que l'entreprise est un objet d'attachement fortement investi sur le plan narcissique que sa perte est vécue sur un mode traumatique, qui consacre l'incapacité du sujet à faire face à un événement de vie défini par son intensité et bouleverse son organisation psychique (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967). En effet, le concept de deuil est associé étroitement aux notions d'attachement, de perte (HANUS, 1994) et, dans une vision positive qui pose tout de même la question de la substituabilité de l'objet (ALLOUCH, 1995), de restauration de la capacité d'investissement d'objet - le deuil désigne à la fois un état et un processus, un travail de deuil qui indique "*à la fois l'idée d'une activité psychique, en bonne partie inconsciente, et d'une activité laborieuse demandant une dépense d'énergie, souvent de peine et toujours de temps*" (HANUS, 1994, p. 21). En reprenant la définition proposée par J. LAPLANCHE et J.B. PONTALIS (1967, p. 504), nous définirons le travail de deuil comme un "*processus intrapsychique, consécutif à la perte d'un objet d'attachement, (...) par lequel le sujet réussit progressivement à se détacher de celui-ci*" - la notion de perte ne s'assimile pas ici à une disparition de l'objet, mais à une forme de séparation qui consacre l'impossibilité vécue par le sujet d'interagir avec l'objet en vue de réaliser une certaine scène (WIDLÖCHER, 1981).

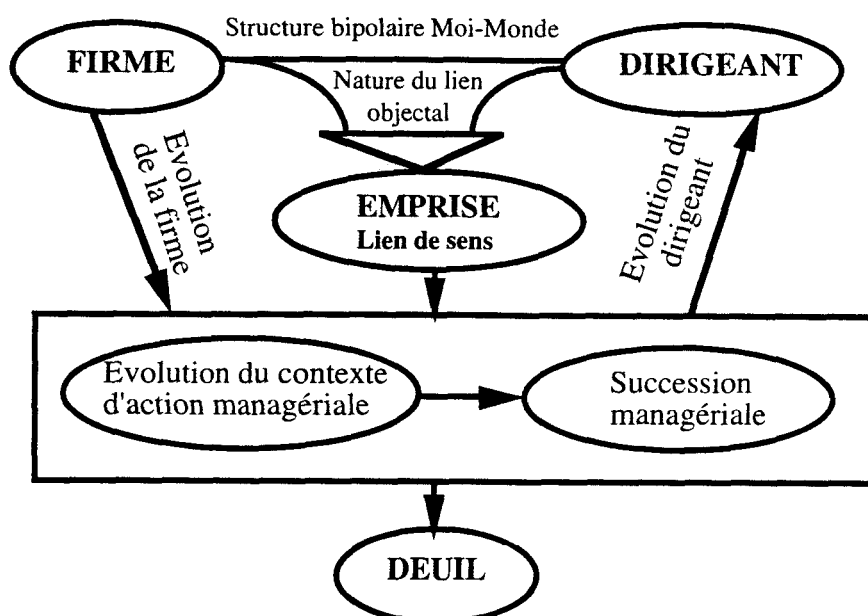
Enfin, les notions de deuil et de crise sont évidemment consubstantielles puisque le deuil est, par nature et par définition (HANUS, 1994), une crise, c'est-à-dire une zone intermédiaire et transitionnelle caractérisée par la défaillance des mécanismes de régulation (KAES, 1979).

Nous pouvons penser le lien entre ces concepts théoriques et notre problématique de recherche dans un schéma synoptique qui est, inévitablement, quelque peu simplificateur dans sa linéarité.

---

<sup>9</sup> voir notamment François GANTHERET, op. cit. P. DENIS (1992 cité in BARANES, 1993, p. 177) voit dans l'emprise un des éléments du couple emprise/satisfaction qu'il retrouve à l'œuvre dans tous les aspects de la pulsion et par lequel elle devient un sorte de "vecteur narcissique" intérieur à la pulsion elle-même permettant de faire l'économie de la pulsion de mort.





Dans cette perspective, l'emprise constitue un lien de sens de la relation d'objet qui relie le dirigeant et l'entreprise. L'évolution de la firme, à travers la modification radicale du contexte d'action managériale qui s'instaure progressivement, pose, à terme, la question de la succession managériale, et donc de la perte de la relation d'objet qui peut d'ailleurs être anticipée par le sujet à travers une angoisse de séparation (QUINODOZ, 1991). En d'autres termes, la déstructuration du contexte d'action du dirigeant active le sentiment de perte de l'objet lié à l'anticipation de la succession managériale et des conséquences de cette succession pour le sujet. Cette perte, dont le sens ne peut être révélé qu'à travers une analyse dialectique qui relie l'organisationnel, le sociologique et le psychique, déclenche, eu égard au sens du lien objectal qui définit la structure bipolaire Dirigeant-Firme, un processus de deuil, une crise psycho-affective qui s'explique, si l'on se place dans une perspective synchronique, par le phénomène d'emprise que l'entreprise exerce sur le dirigeant.

La démarche que nous avons suivie présente plusieurs intérêts d'ordre théorique, méthodologique et pratique.

Le premier intérêt théorique est d'étudier un type de lien possible entre le dirigeant et l'entreprise. La littérature sur la PME propose de nombreuses typologies ou taxonomies (CANDAU, 1981), quantitatives fort critiquables, ou qualitatives, tenant compte du dirigeant, de ses comportements managériaux ou organisationnels ou encore de l'évolution de la firme ou de ses relations avec les différents marchés (JULIEN, MARCHESNAY, 1987 ; JULIEN, 1994), en vue de définir le concept même de PME. A ces typologies

s'ajoutent la reconnaissance de spécificités organisationnelles et structurelles des PME/PMI par rapport aux grandes entreprises, spécificités qui conduisent à une contextualisation de sa "gestion" dans ses aspects financiers (WELSCH, WHITE, 1981 ; VISCIONNE, 1984 ; LEWIN, TRAVIS, 1987 ; WOODWARD, 1990), stratégiques (SAPORTA, 1986, 1989 ; BAMBERGER, 1980, 1983 ; BRECHET, 1990), managériaux (RAMAMURTI, 1987 ; AMBOISE, MULDOWNNEY, 1988 ; STEVENSON, JARILLO, 1990) ou encore dans sa gestion des ressources humaines (GARAND, FABI, 1992 ; BAYAD & alii, 1995 ; D'AMBOISE, GARANT, 1995 ; LOUART, BEAUCOURT, 1995). Quels que soient leurs mérites, ces tentatives classificatoires négligent parfois l'influence de la nature du lien qui relie la firme et le dirigeant sur les logiques d'action de ce dernier, lien qui reste au cœur de certaines approches (KETS DE VRIES, MILLER, 1984, 1985 ; MILLER, TOULOUSE, 1986/a, 1986/b ; MILLER, DODGE, 1986). Pourtant, dans une configuration organisationnelle où le dirigeant occupe une place centrale, où il monopolise les principaux pouvoirs statutaires formels et les principales compétences stratégiques de l'entreprise (surtout en l'absence d'une séparation de la propriété et de la gestion), où il est l'acteur principal, parfois exclusif, de la définition des orientations opérationnelles et stratégiques de l'entreprise, où il reste *"très soucieux de conserver intact son pouvoir de décision et en fin de compte de pouvoir choisir seul"* (LEBRATY, 1994, p. 6 ; BAUER, 1993), ce lien, qui participe à la construction d'une structure bipolaire Firme-Dirigeant, apparaît fondamental. Il représente, à travers l'investissement narcissique qu'il sous-tend, un aspect central pour expliquer et comprendre ses logiques d'action managériales non seulement dans leurs aspects déclarés, mais aussi implicites (LOUART, 1990).

L'étude de la multi-rationalité des patrons de PME établie par Michel BAUER (1993), notamment les cinq figures de l'Homo Economicus, fournit une tentative féconde d'analyser ce lien, même si son caractère classificatoire en limite la dimension explicative. Dans une perspective différente, les théories de cycle de vie soulignent, implicitement ou explicitement, la nécessité d'une modification de ce lien au fur et à mesure que les solutions organisationnelles montrent leurs limites intrinsèques et nécessitent de passer à des nouvelles formes d'agencements et de configurations possibles de l'entité, en suggérant une différenciation croissante entre la firme et le dirigeant. En s'inscrivant fondamentalement dans une démarche explicative, le concept d'emprise<sup>10</sup> vise à spécifier la nature du lien qui peut exister entre un dirigeant et son entreprise, et montre dans quelle mesure la différenciation, suggérée par les théories de cycle de vie, s'avère parfois problématique et en contradiction avec les logiques profondes des dirigeants. La succession logique et séquentielle des modes d'agencement de l'organisation, qui suppose

---

<sup>10</sup> la logique qui sous-tend l'emprise dans notre cas se révèle quelque peu différente de celle que l'on retrouve dans les firmes hyper-modernes (PAGES & alii, 1984) ou dans le management managériaire (DE GAULEJAC, AUBERT, 1991 ; AUBERT, 1994).

l'existence de propriétés auto-organisatrices du social (DUPUY, 1992 ; LAPIERRE, 1992), ne s'accompagne pas alors des changements d'ordre qualitatif associés de façon normative à cette évolution irréversible et finalisée.

Précisons tout de suite que, pour nous, l'emprise n'a aucune vocation universelle et qu'elle n'est pas spécifique aux petites structures. Elle ne décrit qu'un type de lien possible parmi d'autres et elle peut s'appliquer tant aux dirigeants de petites organisations qu'à ceux de grandes entreprises puisque sa logique n'a de sens qu'au regard de la personnalité historico-sociale et psycho-affective de l'individu. L'intérêt théorique du concept d'emprise est de plusieurs ordres. D'une part, il peut permettre d'avancer des hypothèses explicatives sur les raisons pour lesquelles les dirigeants peuvent vivre des crises identitaires profondes, pour lesquelles ils peuvent s'avérer incapables de modifier en profondeur leur logique d'action, pour lesquelles leur départ de l'entreprise peut s'avérer nécessaire, voire indispensable, au maintien de la pérennité de l'entreprise. D'autre part, il permet de penser le thème de l'identification du dirigeant à l'entreprise qui reste, dans les sciences de gestion, un sujet dont on a bien du mal à comprendre ce qu'il recouvre véritablement. Enfin, il autorise à avancer que la théorie de la rationalité des sciences de gestion, qui s'est construite sur la théorie de la décision, occulte largement les facteurs affectivo-émotionnels qui jouent un rôle médiateur central dans la construction des représentations et l'élaboration de l'action.

Le second intérêt théorique est d'apporter une contribution à la théorie de la succession managériale. Au-delà des modèles qui l'examinent dans le cadre de la transmission d'entreprise (BERLEY, 1986 ; LANGLOIS, 1987 ; HANDLER, 1990), les différentes théories existantes analysent la succession managériale selon des perspectives différentes et parfois contradictoires. Certaines théories l'abordent dans le cadre de changements mutationnels. D'autres modèles la traitent dans un contexte de baisse des performances à travers trois théories contradictoires : pour certains auteurs, elle a des effets positifs sur les performances organisationnelles (théorie du sens commun) ; pour d'autres, elle s'accompagne d'effets perturbateurs sur le fonctionnement organisationnel (théorie des effets perturbateurs et théorie écologiste) ; pour d'autres enfin, elle s'inscrit dans une logique de bouc émissaire qui prend en otage les cadres dirigeants sans avoir d'effets substantiels sur les performances (théorie du bouc émissaire). Face à cette diversité théorique, J. PFEFFER et A. DAVIS-BLAKE (1986) notent la nécessité d'affiner cette théorie pour mieux distinguer les types de succession pour lesquelles le remplacement du dirigeant affecte la performance organisationnelle de celles pour lesquelles son influence est plus limitée. D'autres théories, enfin, l'abordent dans un contexte de développement de l'entreprise (théories de cycle de vie) et suggèrent un remplacement des cadres dirigeants si ceux-ci deviennent un obstacle au développement de la firme. Notre contribution, qui s'inscrit dans la continuité de nombreux travaux qui abordent la problématique de la

succession dans un contexte de changement mutationnel, vise à signifier que le changement révolutionnaire s'avère une circonstance dans laquelle le remplacement du dirigeant peut s'avérer profitable pour l'entreprise, voire indispensable pour sa survie. Pour cela, nous chercherons à apprécier, à partir de critères financiers, les effets de la succession managériale sur les performances organisationnelles dans une double perspective historique et comparative. Notre enrichissement de la théorie de la succession managériale repose toutefois sur une tentative de l'inscrire, à partir d'une approche dialectique, dans une double perspective synchronique et diachronique respectivement en relation avec l'évolution du contexte d'action managériale et l'histoire historico-sociale et psycho-affective infantile du dirigeant, en proposant des pistes d'action susceptibles d'éviter le remplacement du dirigeant.

Le troisième intérêt théorique est de proposer un prolongement de la théorie du deuil dans les sciences de gestion. Cette théorie est une théorie de la perte du lien avec un objet d'attachement élaborée dans la pensée psychanalytique et dont les ramifications remontent à Karl ABRAHAM et à Sigmund FREUD. Dans un contexte socio-culturel où l'expression "faire son deuil" est pratiquement en passe de devenir une expression populaire pour signifier la nécessité pour tout un chacun de renoncer à des positions acquises, des idéaux narcissiques, un ordre établi - assimilation sémantique qui nous paraît d'ailleurs des plus contestables -, il peut être intéressant d'apprécier les modalités d'application de cette théorie psychanalytique dans une perspective d'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant. Au-delà de sa capacité à rendre compte des phénomènes de déstructuration profonde et de crise psycho-affective, cette théorie présente l'avantage, pour notre étude, de s'inscrire dans une perspective individuelle, qui permet d'occulter les phénomènes de groupe pouvant intervenir dans des dynamiques de changement, de s'appuyer sur une théorie du lien observable sur le plan empirique, et d'offrir une description relativement détaillée de la symptomatologie accompagnant le processus de deuil, c'est-à-dire d'apprécier clairement si l'on est confronté ou non à un phénomène de deuil et de cerner, avec la précision que nous offrent les concepts, le niveau de changement auquel on se situe. Au regard des relations qui existent entre la théorie du deuil et d'autres concepts de l'édifice phénoménologique et psychanalytique comme le Soi ou le Moi, elle permet, en s'appuyant sur une certaine ambiguïté dans sa formulation, de valider clairement l'existence d'un changement d'identité du sujet tant sur le plan théorique que descriptif.

Le quatrième intérêt théorique est d'opérationnaliser une vision de la rationalité complexe qui ne se soucie pas de la dichotomie, quelque peu arbitraire, entre l'homme social et la personne - parfaitement légitime lorsqu'elle est prise comme postulat méthodologique et non ontologique comme le propose Raymond BOUDON (1992) -, mais vise à montrer

comment cette notion peut s'appréhender lorsqu'on l'analyse à travers des niveaux de réalité irréductibles les uns aux autres, à savoir le niveau organisationnel, social et psychique. Dans une problématique de changement, la reconnaissance de cette irréductibilité permet de fonder empiriquement la distinction entre les analyses exogènes et endogènes de la résistance au changement. Dans une problématique de gestion, elle rend possible l'opérationnalisation, à travers une illustration, de la notion de rationalité complexe des décideurs, sans l'inférer sur un mode conjectural. Dans une perspective d'enrichissement entre les sciences, elle légitime les notions de personnalité, d'identité, d'histoire personnelle, d'inconscient qui restent souvent, dans le cadre des recherches empiriques des sciences de gestion, des concepts fourre-tout que le chercheur utilise lorsqu'il ne parvient pas à expliquer les phénomènes. Nous récusons en ce sens la valeur de certaines approches multidisciplinaires, qui se fondent souvent sur des patchwork théoriques évasifs bâtis sur des migrations conceptuelles contestables sous le couvert du raisonnement analogique, pour nous inscrire en clair dans une perspective interdisciplinaire, dont nous avons emprunté la logique principalement aux travaux de Max PAGES (1986, 1993, 1994), d'Eugène ENRIQUEZ (1992) et de Vincent de GAULEJAC (1983, 1986, 1991), qui reconnaissent l'irréductibilité et l'autonomie relative des niveaux d'analyse.

Le cinquième intérêt théorique est de démontrer l'utilité du recours aux théories psychanalytiques, ou d'influence psychanalytique, et de la psychologie clinique en sciences de gestion <sup>11</sup>. Les sciences de gestion sont actuellement confrontées à une déferlante cognitive et socio-cognitive d'une grande ampleur qui non seulement évacue partiellement la praxéologie, mais suscite également une profonde amnésie conceptuelle. Sous le couvert d'un réductionnisme, par ailleurs parfaitement légitime et indispensable à toute forme de démarche scientifique (ATLAN, 1986), la majorité de ces travaux s'inscrivent en force dans une vision de l'homme basée sur la métamorphe du système de traitement d'information (LAROUCHE, NIOUCHE, 1994), qui occulte largement l'intentionnalité, les motivations, les affects (émotions, sentiments), les désirs dans leurs dimensions immuable et irrationnelle (DE GAULEJAC, 1986), les fantasmes, l'imaginaire, les pulsions, les passions, le narcissisme, les mécanismes de défense primitifs, bref, pour être volontairement polémique, l'homme. En esquisant les grandes lignes d'une approche de la cognition plus interprétative, qui mette au centre la "*construction de la signification*", Jerome BRUNER (1991), patron de la psychologie cognitive américaine de la Côte Est, dénonce, dans un rapport interne à l'Université de Harvard publié récemment, les dérives d'une psychologie cognitive techniciste et déshumanisée qui évacue la signification de

---

<sup>11</sup> notre recherche, qui s'inscrit dans une perspective dialectique individuelle sans questionner les fondements de l'approche psychanalytique dans l'analyse organisationnelle, échappe partiellement à la controverse établie entre Gilles AMADO et Elliot JAQUES (AMADO, 1995 ; JAQUES, 1995/a, 1995/b).

l'information, et de la construction de la signification, au profit du traitement de l'information : *"L'étude de l'esprit humain est si difficile, si profondément empêtrée dans le dilemme d'être à la fois l'objet et l'agent de sa propre étude, qu'elle ne peut limiter sa démarche aux manières de penser empruntées à la physique. Cette tâche est au contraire d'une telle importance qu'elle mérite tout l'éventail des regards susceptibles de contribuer à la compréhension de ce que l'homme fait de son univers, de ses frères humains et de lui-même. C'est dans cet esprit que nous devrions avancer"* (BRUNER, 1991, p. 16).

Sous le couvert d'une présentation abstraite, logique et intellectuelle de l'homme qui assimile la pensée à la logique (GREEN, 1995), on oublie que les acteurs organisationnels sont des êtres faits de chair et de sang, animés par des passions et des contradictions intérieures (DEBOURSE & alii, 1983 ; LOUART, 1990) dont les ramifications plongent leurs racines dans des attitudes intériorisées au fur et à mesure de l'organisation de leur histoire. Il est vrai que chaque théorie nous renvoie une image de nous-mêmes qui est plus ou moins agréable et plus ou moins gratifiante sur le plan narcissique : l'homme cognitif de PIAGET et de ses successeurs, est en ce sens sûrement plus séduisant que l'homme pulsionnel et agi par des forces inconscientes de FREUD : *"Freud sent toujours le souffre (...) Il reste dans la conception de l'homme développée par ce médecin de Vienne quelque chose de profondément blessant pour les penseurs de la culture occidentale"* (GREEN, 1995, p. 300) ; l'hermétisme sémantique de certains psychanalystes, dont on peut parfois légitimement se demander s'il n'est pas cultivé sciemment pour décourager les néophytes, et la complexité intrinsèque de la pensée psychanalytique ne pouvant que renforcer ce phénomène de rejet. Dans cette mouvance cognitiviste, la reconnaissance des dimensions oubliées de l'homme (CHANLAT, 1990), les travaux de Manfred KETS DE VRIES et Dany MILLER (1984, 1985), de Manfred DE KETS DE VRIES (1985, 1988, 1991, 1995, 1995/a), d'Abraham ZALEZNIK (1994), de Max PAGES (& alii, 1984, 1994), de Nicole AUBERT et Vincent de GAULEJAC (1991) ou d'Eugène ENRIQUEZ (1980, 1988, 1992) apparaissent quelque peu isolés.

Bien évidemment, chacun dispose d'arguments parfaitement rationnels, qui ne sont le plus souvent que des formes de rationalisations déguisées sous les oripeaux de la scientificité, pour légitimer en toute bonne foi cette situation. Le thème de la scientificité des thèses d'influence clinique ou psychanalytique occupe, en ce sens, une place de choix. Il est vrai que cette question reste encore aujourd'hui très controversée (CHILAND, 1990). Elle n'a d'ailleurs cessé de soulever des polémiques depuis que la psychanalyse existe. Même si la psychanalyse a besoin d'être revisité, selon une expression de Gérard MENDEL (1993), notamment pour réfuter les anachronismes de la "biologie freudienne" (MENDEL, 1993 ; PAGES, 1993), notons tout de même que, pour Edouard ZARIFIAN (1988), professeur de psychiatrie, *"c'est bien la psychanalyse freudienne qui domine encore aujourd'hui le*

*monde des théories psychologiques du normal et du pathologique*" (p. 125) et *"demeure, encore aujourd'hui, la description la plus satisfaisante de l'organisation de la vie psychique"* (p. 133) - même si l'auteur insiste sur le fait que *"la théorie psychanalytique ne peut être que partiellement explicative"* (p. 165). Alex MUCCHIELLI (1993) considère également l'édifice psychanalytique comme l'un des deux grands paradigmatiques de référence pour la psychologie. Claude DUBAR (1991) estime, quant à lui, que *"la psychanalyse demeure incontournable dans toute approche de l'identité individuelle"*. Enfin, Max PAGES (1993, p. 14), qui peut difficilement être accusé de complaisance partisane (voir notamment PAGES, 1965, 1986, 1991, 1993), considère *"que toute construction théorique et pratique au sujet du psychisme doit tenir compte, presque à chaque pas, d'apports anciens ou récents des recherches psychanalytiques"*. Même si ce thème nourrit encore de vives controverses, la question est alors de savoir si la psychanalyse peut être considérée comme une branche de la psychologie (CHILAND, 1990). Comme Colette CHILAND (1990), nous répondons à cette question par l'affirmative. Il n'est pas question de contester la valeur et le pouvoir explicatif des thèses cognitives ou de proposer un "panpsychanalyssisme", pour reprendre une expression heureuse de Colette CHILAND (1990), de la gestion - la psychanalyse n'ayant pas d'ailleurs la prétention de tout expliquer (WIDLÖCHER, 1978 ; CHILAND, 1990) -, mais de préciser simplement l'intérêt et l'utilité de certaines thèses de la psychologie clinique pour expliciter des problématiques propres aux sciences de gestion. Il convient à cet égard de ne pas oublier que *"la psychanalyse ne peut être un outil de gestion, même lorsque le politique ou le manager se confronte au risque d'une cure psychanalytique"* (BRUNNER, 1995, p. 7). La question est seulement de savoir si les chercheurs en sciences de gestion peuvent se croire dans leur majorité exonérés de toute curiosité vis-à-vis d'une branche d'une de leurs disciplines connexes dont les spécialistes s'accordent à reconnaître l'intérêt et la validité.

La démarche méthodologique que nous avons choisie s'organise autour d'une logique qualitative inductive (BERGADAÀ, NYECK, 1992) en vue de construire un artefact (KÖENIG, 1993). La démarche inductive part d'un ensemble de données d'observation, du vécu des acteurs pour reconstruire la logique et les propriétés particulières d'un ordre local (CHALMERS, 1987 ; POURTOIS, DESMET, 1989 ; FRIEDBERG, 1993). Face au caractère dialectique de notre objet de recherche, il nous est apparu que seule une investigation empirique permettrait de dégager des explications pertinentes et d'éviter le risque de tester des hypothèses formulées a priori à partir d'un modèle théorique préconçu. L'interdisciplinarité, dans laquelle nous inscrivons notre démarche, a eu des conséquences relativement lourdes. Elle nous a conduit à identifier des niveaux de réalité irréductibles les uns aux autres et, de ce fait, à recourir à des littératures très hétérogènes qui nous éloignent parfois des sciences de gestion. Nous souhaitons d'emblée insister sur le fait que ces choix

théoriques nous ont été dictés par la spécificité de notre objet de recherche et par la nécessité de fournir des explications susceptibles de rendre compte des phénomènes observés. Pour résumer, les principaux intérêts au plan méthodologique de cette thèse nous apparaissent au nombre de quatre.

Le premier intérêt méthodologique est de recourir à l'étude de cas. En sciences de gestion, l'étude de cas s'impose de plus en plus comme une stratégie de recherche à part entière (YIN, 1989 ; EISENHARDT, 1989). Selon Robert YIN (1989 <sup>12</sup>), l'étude de cas procède d'une *"enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées"*. Pour K. EISENHARDT (1989, p. 534), elle est *"une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension de la dynamique présente à l'intérieur de cadres donnés"* et qui peut combiner des méthodes de collecte des données diverses comme l'analyse d'archives, la conduite d'interviews, l'administration de questionnaires et l'observation. Cette étude approfondie peut avoir un objectif exploratoire (découvrir de nouvelles problématiques, rendre intelligible un phénomène, suggérer des hypothèses, élaborer un modèle) ou de vérifications d'hypothèses (AVENIER, 1989 ; EISENHARDT, 1989). B. GLASER et A. STRAUSS (1967) argumentent en faveur de cette stratégie de recherche en soulignant que la proximité de la réalité empirique permet le développement de théories testables, utiles et valides. L'inventaire établi par EISENHARDT montre que de nombreux travaux récents s'appuient sur cette stratégie de recherche inductive. De nombreuses thèses (voir notamment RISPAL, 1993 ; LEROY, 1994 ; MASSE, 1994) viennent également enrichir cette méthode et en confirmer l'intérêt dans l'étude des objets des sciences de gestion. Pour notre part, nous avons enrichi l'étude de cas dans une direction. Nous l'avons combiné à l'approche biographique de recherche qui, si elle est une méthode d'investigation qualitative classique dans les sciences sociales et humaines (voir notamment FERRAROTTI, 1983 ; DE GAULEJAC, 1984 ; POURTOIS, DESMET, 1989 ; PENEFF, 1990, LEGRAND, 1993 ; POIRIER & alii, 1993), reste peu utilisée dans les sciences de gestion.

Le deuxième intérêt méthodologique est de recourir à une approche biographique de recherche ou à la méthode des récits de vie. Schématiquement, le recueil d'un récit de vie consiste à demander à un sujet de "se raconter", c'est-à-dire de relater sa vie personnelle, avec le plus de détails possibles, en vue d'aboutir à une reconstruction narrative de son histoire (DESMET, POURTOIS, 1989), récit de vie qui reste toutefois subordonné de bout en bout à une finalité de recherche, gouverné par les attentes du chercheur, surplombant à

---

<sup>12</sup> traduction libre proposée par Martine RISPAL (1993, p. 144).



tout moment la relation (LEGRAND, 1993). Selon Vincent de GAULEJAC (1984), l'approche biographique peut être un moyen d'articuler le fonctionnement social et psychique en vue de dépasser les clivages entre les disciplines pour mieux déceler les facteurs structurants, et leur dynamique interne, qui influent sur les logiques d'action des acteurs. Cette méthode d'investigation permet ainsi de comprendre la logique de l'acteur à partir d'une analyse diachronique et rétrospective des facteurs structurants qui ont influencé la construction de sa personnalité historico-sociale et psycho-affective (LEGRAND, 1993), de cerner les médiations entre des processus hétérogènes qui éclairent des niveaux de réalité différents ayant chacun leur autonomie relative analysée dans une causalité complexe. Pour notre recherche, l'approche biographique s'avère essentielle pour cerner les facteurs explicatifs qui permettent de comprendre pourquoi la déstructuration de la structure bipolaire Firme-Dirigeant est vécue sur un mode traumatique par ce dernier. En effet, la théorie du deuil est une théorie de la perte de liens d'attachement profondément investis sur le plan affectif et narcissique, c'est-à-dire que l'identification d'un processus de deuil dans le cadre organisationnel ne peut se résoudre à un pur constat descriptif synchronique qui occulterait une question fondamentale : "Pourquoi y-a-t-il un processus de deuil plutôt que rien ?". En fait, se limiter à un constat descriptif reviendrait pratiquement à formuler une explication tautologique par laquelle le processus de deuil serait expliqué par la perte, en occultant ainsi que les symptômes accompagnant ce processus de séparation et de différenciation ne prennent de sens que par rapport à l'histoire du sujet, dans sa singularité et sa complexité intrinsèque.

Le troisième intérêt méthodologique est de montrer l'utilité pour les sciences de gestion d'esquisser une théorie générale de la biographie de recherche adaptée à la réalité de ses objets, méthodologie qui ne verse pas dans les "*formes douces d'interrogatoires officiels*" (BOURDIEU, 1986, 1994) réalisées en vue de proposer un modèle de présentation officielle de soi, une forme de biographie officielle s'éloignant "*du même coup des échanges intimes et familiers et de la logique de la confiance qui a cours sur ces marchés protégés où l'on est entre soi*" (BOURDIEU, 1994, p. 87). Si la rationalité de l'acteur social diffère de celle de l'homme (BOUDON, 1992), si l'individu n'est pas réductible au rôle, à la qualité, la fonction qu'il assume dans le cadre théâtral (GOFFMAN, 1974), tout acteur organisationnel n'en est pas moins porteur d'une trajectoire historico-sociale et psycho-affective infantile qu'il n'abandonne pas en passant les portes de l'entreprise (SAINSAULIEU, 1987) et qui peut affecter profondément, comme nous chercherons à l'illustrer, ses logiques d'action organisationnelle : "*En fait, il n'y a jamais dépassement total des déterminations infantiles et des facteurs causaux qui les pérennisent sous des formes déguisées*" (GREEN, 1995, p. 102). Ainsi, il n'existe pas de causalité simple dans les conduites humaines (ENRIQUEZ, 1991 ; GREEN, 1995) en raison de leur caractère "surdéterminé" (DEVEREUX, 1985). Cette causalité ne peut en aucun cas être assimilée à

une forme de rationalité organisationnelle qui guide les logiques d'action des différentes catégories d'acteurs. Sur ce plan, l'approche biographique, en distinguant des schémas formels de causalité qui s'incrivent dans une temporalité et une spatialité différentes (CONINCK, GODARD, 1989), permet de recomposer, sur une base empirique et non inférentielle ou spéculative, cette causalité complexe qui n'est jamais, par situation et par définition, totalement transparente à l'investigation empirique - même si la distinction entre le moment causal et le moment interprétatif pose de sérieuses difficultés méthodologiques puisqu'il est toujours possible de donner, *a posteriori*, une interprétation de l'agir différente du sens ou du projet qui prépare l'action, la guide, puis permet d'en évaluer la réalisation. Les conditions d'entretien de l'approche biographique pose toutefois de sérieuses difficultés pratiques dans le cadre des sciences de gestion. Elles nécessitent de trouver des dirigeants qui acceptent de jouer le jeu, de dévoiler au chercheur des aspects personnels, privés et intimes de leur vie et de leur histoire, de se livrer à des confidences sans lesquelles cette méthode de recherche perd beaucoup de son intérêt. Le caractère exploratoire de notre recherche, la volonté de mettre sur le métier les concepts en voie d'élaboration d'une théorie de la biographie adaptée aux sciences de gestion, la difficulté pratique de trouver des études de cas susceptibles de nous permettre de construire un modèle explicatif le plus fin et le plus approfondi possible, le long travail d'interprétation théorique nécessaire à l'exploitation des données biographiques expliquent pourquoi notre étude ne porte que sur un seul cas.

Le quatrième intérêt méthodologique est de spécifier l'utilité d'une intégration interdisciplinaire qui montre comment articuler les perspectives organisationnelle, sociale et psychique afin de comprendre la chaîne reliant le structural de l'histoire familiale et l'histoire personnelle à l'événementiel de la vie organisationnelle. Cette interdisciplinarité, qui s'appréhende dans une perspective systémo-évènementielle (MORIN, 1990), est non seulement indispensable à l'interprétation des données biographiques, mais permet également d'éviter les coupures formelles qui ne peuvent rendre compte des liens entre des niveaux de réalité irréductibles les uns aux autres et possédant une autonomie relative. Ces différents niveaux de discours, qui ne sont pas "*du type additif, fusionnant, synthétique, ou parallèle*" (DEVEREUX, 1985, p. 14), nécessitent une approche "complémentariste" (DEVEREUX, 1985) qui permet d'expliquer un phénomène humain à partir d'angles d'analyse à la fois complémentaire, interdépendant et autonome dans leur propre cadre de référence. En ce sens, la méthode biographique autorise l'esquisse d'une pensée dialectique, dans le sens donné à ce terme par Max PAGES (1986, 1990, 1993), qui autorise à penser la complexité des phénomènes humains et organisationnels, tout en respectant l'irréductibilité des champs théoriques, à partir de l'expérience sensible immédiate, dont on peut tirer des concepts opérationnellement définissables en refusant des explications au-delà de ces concepts.

Nous en venons maintenant aux intérêts pratiques qui nous ont amené à réaliser cette recherche. Nous en voyons principalement trois.

Le premier est le plus immédiat. Il s'agit de montrer toute la complexité du lien pouvant exister entre un dirigeant et son entreprise. Dans l'emprise, la firme acquiert une dimension symbolique, largement liée à des facteurs psycho-affectifs, qui prend tout son sens au regard de l'histoire du sujet. Rappelons que nous ne considérons pas ce phénomène comme un phénomène propre aux petites structures, même si les modalités de sa mise en œuvre peuvent sans nul doute varier selon les contextes organisationnels. Ce type de lien échappe, en raison des déterminations inconscientes qui le sous-tendent, à toute forme de rationalité fondée sur une base intellectuelle ou logique. A travers sa spécificité et son enracinement, il s'agit dès lors de comprendre les raisons profondes pour lesquelles un dirigeant peut devenir un obstacle incontournable à l'évolution de son entreprise, surtout lorsque les pouvoirs de gestion et la propriété ne sont pas séparés, et pourquoi les problèmes de transmission d'entreprise ne peuvent se limiter à l'analyse des logiques politiques, propres à tous ceux qui exercent du pouvoir (BAUER, 1993). Dans le cadre de l'élaboration d'une théorie du lien Firme-Dirigeant, notre recherche vise également à opérationnaliser le concept d'identification dans les sciences de gestion, qui reste un concept difficile à cerner, notamment en raison des diverses voies grammaticales - active, passive et pronominales - que présente le verbe "identifier" (MIJOLLA, 1984).

Le second intérêt est de montrer toutes les limites des discours sur le changement en sciences de gestion, discours parfois fortement teintés d'une forme d'idéologie, dressée au rang de mythe indépassable qui finit par produire sa propre "langue de bois" au fil de formules incantatoires normatives et stéréotypées souvent déconnectées des modalités concrètes de l'action, mais dotées d'une dimension symbolique forte (LE GOFF, 1992 ; JACQ, MULLER, 1994) : *"l'idéologie régnante accepte l'idée d'un changement perpétuel et les individus se sentent prêts (en pensée) à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement. Le changement devient une valeur en soi, il faut changer, rester le même est réactionnaire ou, à tout le moins conservateur"* (ENRIQUEZ, 1972/a, p. 6). Comme le note Maurice THEVENET (1993, p. 6), autour de l'entreprise, le changement acquiert une valeur de "statut" : *"il est bon de changer, de vouloir changer, d'aimer le changement"*. Pour des raisons pragmatiques évidentes, notamment sous l'influence de l'Organizational Development, les gestionnaires admettent, implicitement ou explicitement, que les conduites et les logiques d'action des acteurs organisationnels présentent une adaptabilité, une perméabilité et une souplesse qui restent toutefois variables selon les individus et les groupes. Les théories de l'apprentissage comportementaliste, cognitif ou, plus récemment, organisationnel, et du méta-

apprentissage (niveaux logiques de l'apprentissage - BATESON, 1977, 1980), les théories de la méta-cognition (PERRUCHET, 1988 ; DORÉ, MERCIER, 1992) proposent ainsi une vision de l'homme quelque peu adaptationniste, finaliste et progressiste fortement teintée par la culture anglo-saxonne - vision adptationniste qui marque d'ailleurs la pensée psychanalytique américaine (HARTMAN, 1968). La mythologie de l'auto-réalisation (EHRENBERG, 1991 ; ERALY, 1993, 1994 ; DURUZ, 1994) éprouve de réelles difficultés à cohabiter avec la fixité, la continuité ou le déterminisme <sup>13</sup>. Elle se nourrit d'un conformisme ambiant qui s'effectue sur fond de rhétorique affadissante dans un univers transparent et aseptisé, "*composé d'individus physiquement et moralement sains, conformes aux nouvelles normes économiques et sociales*" (LE GOFF, 1992, p. 12), dans lequel il suffit de dire et de croire que l'on change pour changer. Dans le management moderniste où se succèdent les modes managériales (MIDLER, 1986), la croyance selon laquelle l'on possède naturellement une "capacité d'apprendre à apprendre" (la locution "à apprendre" pouvant se décliner de manière presque infinie), à se remettre en cause de manière presque quotidienne fait l'objet d'un consensus mou qui peut devenir, dans un contexte où les mots se substituent à l'expérience ou au "*savoir actionnable*" (ARGYRIS, 1995), un obstacle très subtil à toutes formes de questionnement réel dont il est très difficile de se défaire : "*Il est inutile d'apporter des idées à des esprits déjà trop pleins d'idées*" (SHAH, 1987, p. 23). En se donnant l'air flexible, il est aisé de faire semblant de changer. En dépit des intentions, des aspirations, des discours, des incantations, la cristallisation des schémas cognitifs et comportementaux, le prototype des schémas relationnels peut alors perdurer envers et contre tout sans que l'on en soit forcément conscient : "*Si les êtres humains disent (dans nos sociétés) vouloir le changement, en réalité, ils désirent fondamentalement ne pas changer, ne pas s'interroger, ne pas être obligés d'inventer des comportements nouveaux et dans ce but, ils préfèrent changer l'ordre du monde plutôt qu'eux-mêmes*" (ENRIQUEZ, 1972/a, p. 7).

Pourtant, admettre le changement comme principe d'évolution des conduites et des représentations ne peut occulter les phénomènes de non-changement, ou de régression, qui trouvent leur raison d'être dans une temporalité inconsciente, "*un temps qui ne passe pas*" (LE POULICHET, 1994), une causalité psychique (DAYAN, 1985 ; GREEN, 1995) qui se trouvent aujourd'hui quelque peu marginalisés au profit de tout ce qui peut s'inscrire dans une logique néo-béhavioriste adaptationniste déguisée sous les oripeaux de la nouveauté par des artifices sémantiques. En fait, l'acteur organisationnel peut non seulement avoir des raisons tout à fait rationnelles, au sens donné à ce terme par Raymond BOUDON (1992), de résister au changement (DELOBEL, 1994), mais il peut également, parfois pour des

---

<sup>13</sup> comme nous le verrons, dans les sciences socio-psychiques, la notion de déterminisme peut prendre un sens différent de celui développé dans les "sciences dures".

raisons qui échappent à sa conscience, s'avérer être incapable de changer, agi par des forces inconscientes qu'il ne maîtrise pas. Dans une perspective individuelle, l'autodidaxie, l'apprentissage par l'action, la formation expérientielle ou la formation métacognitive (CARRE, 1992) ou, dans une perspective collective, la dynamique socio-cognitive ou des conflits socio-cognitifs (BEAUVOIS & alii, 1987 ; HINDE & alii, 1988 ; PERRET-CLERMONT, 1988 ; MUGNY, 1991) sont loin d'épuiser la galaxie du changement, notamment parce que ces différentes théories proposent des approches qui sont, dans leur essence, continuistes et gradualistes trouvant leurs ramifications dans le behaviorisme ou dans les théories de l'équilibre d'inspiration fonctionnaliste (MONTOLLIN, 1977). En ce sens, la superposition des notions d'apprentissage et de changement - à laquelle Gregory BATESON (1977, 1980) et Paul WATZLAWICK (& alii, 1975) ne sont certainement pas étrangers - ne peut que maintenir la confusion dans la définition et la distinction des niveaux de changement.

Le troisième intérêt est d'opérationnaliser les notions de changement d'identité et de perte narcissique qui peuvent s'analyser respectivement avec une grille de lecture de composantes du Soi (L'ECUYER, 1978) et le cadre de la théorie du deuil. Si l'Ecole de Palo-Alto (WATZLAWICK & alii, 1975) admet une distinction entre les types de changement, selon qu'ils s'inscrivent dans la continuité ou la discontinuité, ce mode de repérage ne résout pas cependant la question de définition des frontières des différents systèmes et pose le problème de la reconnaissance du niveau logique auquel doivent être cherchés les indices de changement (MINARY, 1992). En reconnaissant pleinement la valeur de cette différenciation, nous proposerons des indices permettant de l'opérationnaliser à partir de critères basés à la fois sur l'observation de données empiriques et sur des critères de sens plus subjectifs. Cet essai de classification nous paraît susceptible non seulement de différencier théoriquement les niveaux de changements associés aux innovations organisationnelles, mais d'inciter à l'élaboration de repères pour l'action dans une perspective d'accompagnement des changements organisationnels. En effet, la gestion du changement réclame une contextualisation selon que l'on se réfère à des phénomènes d'apprentissage organisationnel, de modification de l'identité ou de perte narcissique. Ces différents niveaux de changement renvoient à des réalités et dynamismes psychiques différents dans leur nature qu'il importe de respecter dans leur logique sous peine d'adopter des modes d'action inopérants.

Nous en venons, enfin, aux limites de cette recherche qui peuvent s'apprécier au niveau méthodologique, théorique et épistémologique - nous n'aborderons pas ici les limites de l'approche biographique sur lesquelles nous reviendrons.

La première limite pose les conditions de validité scientifique des méthodes qualitatives inductives dans une démarche de recherche à caractère scientifique. A l'époque où les paradigmes qualitatifs et quantitatifs semblent cohabiter (BRABET, 1988 ; POURTOIS, DESMET, 1989 ; BERGADAÀ, 1990 ; BERGADAÀ, NYECK, 1992), les controverses entre les tenants de l'approche quantitative et ceux de l'approche qualitative nous paraissent relever d'un débat quelque peu stéril et désuet qui confond les questions d'options et de choix personnels et intellectuels avec les conditions de construction d'une recherche scientifique adaptée à la réalité empirique de ces objets. Le choix d'une méthodologie de recherche est moins guidée par des académismes arbitraires que par la réalité des phénomènes à observer ou de ce qui se donne à entendre dans la parole des acteurs organisationnels. Dire que certaines classes de phénomènes ne peuvent être appréhendés, dans toute leur richesse et leur complexité, avec des méthodes quantitatives, dont la rigueur et le formalisme n'autorisent pas une investigation en profondeur, paraît quelque chose d'évident (FRIEDBERG, 1993). De par la nature de son objet, notre recherche s'inscrit dans une logique descriptivo-interprétative qui privilégie de façon presque exclusive la compréhension et l'explication des phénomènes étudiés en vue de construire un modèle causal qui spécifie les figures temporelles de causalité dont la spatialité et la temporalité se comprennent dans un double principe de localité (l'événementiel) et de globalité (le structurel historiquement constitué). Nous avons cherché par notre travail à comprendre les logiques d'actions profondes d'un sujet confronté à un problème de changement mutationnel déstructurant. Cette orientation explique pourquoi les parties relatives à la description du processus de deuil et à la recherche des mécanismes d'influence causale susceptibles d'expliquer ce phénomène, au-delà des constats descriptifs par trop évidents, constituent un axe central de notre travail.

Le seconde limite interpelle sur la validité d'une recherche fondée sur un seul cas, alors que la méthode des cas préconise l'étude de plusieurs cas (EISENHARDT, 1989 ; YIN, 1989). Tout d'abord, l'étude d'un cas unique correspond, sous certaines conditions sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement, à des possibilités théoriques importantes pour proposer de nouveaux énoncés théoriques, approfondir des problématiques, avancer de nouvelles hypothèses grâce à l'approfondissement d'une situation (YIN, 1989 ; GAUTHIER, 1992). Notre recherche s'inscrit tout à fait dans la première perspective. Son originalité tient à son caractère résolument exploratoire qui s'inscrit dans une démarche méthodologique, théorique et épistémologique susceptible d'ouvrir de nouveaux horizons largement occultés dans les sciences de gestion. Cette option méthodologique nous a été dictée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, pour une raison d'opportunité. Le document écrit est toujours un document final qui ne rend pas compte des changements de direction, des opportunités offertes par tel ou tel terrain de recherche. L'intérêt de ce cas nous est apparu au cours de notre investigation qui aurait dû être, selon notre problématique

originelle, de nature totalement différente. Les relations privilégiées que nous avons avec le fils de ce dirigeant, et son influence personnelle sur son père, l'ont conduit à bien vouloir se livrer à ce type d'exercice. Cette opportunité, accompagnée de conditions de recherche relativement optimales, nous a paru suffisamment significative pour pouvoir faire l'objet d'une analyse en profondeur difficilement envisageable dans les conditions "normales" de recherche auxquelles sont confrontés habituellement les chercheurs en sciences de gestion. Ensuite, pour une raison pratique. La constitution d'un échantillon théorique d'une population de dirigeants ayant vécu un phénomène de déstructuration profonde liée à l'évolution de leur contexte d'action managériale et acceptant de se livrer à l'exercice, très impliquant sur le plan psychologique, de l'entretien biographique de recherche, c'est-à-dire de se livrer à des confidences intimes à un chercheur qu'ils ne connaissent pas, ne nous apparaît pas très réaliste - pour Benoît GAUTHIER (1992), la difficulté de trouver des cas suffisamment semblables pour permettre des comparaisons justifie, sous certaines conditions, l'étude d'un cas unique. Le "narcissisme" naturel de tout un chacun <sup>14</sup> limite les possibilités de recueillir des discours pouvant laisser apparaître les failles, les souffrances, les crises, les doutes que le sujet vit. En ce sens, ce cas nous a paru suffisamment riche et complexe pour faire l'objet d'une investigation à part entière. D'ailleurs, Michel LEGRAND (1993, p. 213-214) note qu'il n'est nullement évitable qu'un récit de vie unique *"ne puisse nourrir une recherche digne de ce nom"* si *"l'on accepte qu'il existe une histoire de vie et que la recherche par récit de vie est appropriée à son étude, visant la construction progressive d'une théorie générale de la biographie, si l'on aborde en outre l'objet - l'histoire de vie - comme tel dans sa globalité"* - notre recherche ne s'appuie d'ailleurs pas sur un récit de vie unique, mais sur une histoire de vie. A ce titre, ce sont les conditions de recueil et d'analyse de contenu des données qu'il convient de prendre en considération pour apprécier la portée effective de l'étude. Enfin, pour des raisons temporelles. La perspective interdisciplinaire, dans laquelle nous inscrivons notre recherche, requiert un temps de conceptualisation et d'interprétation théorique très long qui limite d'autant plus, surtout au regard des autres raisons que nous venons d'évoquer, le temps consacré à l'investigation empirique.

La troisième limite interroge sur la capacité d'un chercheur à embrasser des domaines qui ne sont pas les siens. En effet, la méthode socio ou psycho-biographique est une méthode d'investigation qui s'inscrit dans la mouvance des sciences humaines cliniques (LEGRAND, 1993). Ce constat interpelle le chercheur en sciences de gestion à la fois sur ses compétences pour aborder certains objets de recherche sans dénaturer les théories qu'il

---

<sup>14</sup> peut-être plus important chez les décideurs en raison du caractère narcissique de toute forme d'activité managériale (KETS DE VRIES, 1991, 1995 ; SANKOWSKY, 1995).

utilise et sur les limites qui se posent entre les sciences de gestion et les autres branches des sciences humaines ou des sciences de la société.

Sur le premier point, il est certain que le chercheur doit consacrer beaucoup de temps et d'efforts pour s'informer des modèles théoriques qui dépassent sa propre discipline et accepter de vivre avec une certaine forme d'incertitude dans son cheminement et son investigation. L'interdisciplinarité requiert un investissement d'une grande ampleur et laisse le chercheur dans la situation d'inconfort que connaissent tous ceux qui franchissent les frontières de leur discipline - lorsqu'ils refusent de sombrer dans une euphorie mystifiée voilant les vrais problèmes (CASTORIADIS, 1978) ou de se livrer à des excursions philosophantes abusives leur permettant de faire l'économie de l'investigation empirique, de l'interrogation épistémologique et du long travail de conceptualisation qui donne tout son sens à la recherche scientifique (voir notamment PAILLOT, 1995). Comme le note fort justement Monique MORVAL (1993), l'interdisciplinarité ne se fait pas rapidement en raison de la maturation nécessaire pour apprendre le langage des autres disciplines. Elle nécessite notamment d'interpeller, d'interroger et de questionner les concepts de l'autre, de clarifier ses propres postulats sur le plan méthodologique, de bien connaître le champ de l'autre pour justifier sa crédibilité, d'adopter une position de décentration pour entrer dans l'univers de l'autre (MORVAL, 1993, p. 299-300). Pour respecter le plus fidèlement possible les thèses sur lesquelles nous nous sommes appuyé, nous avons largement eu recours à des revues, comme la Revue Française de Psychanalyse, la Nouvelle Revue de Psychanalyse ou le Bulletin de Psychologie, ou de nombreux ouvrages de psychologie et, dans une moindre mesure, de sociologie. Nous avons organisé notre exposé théorique de telle façon que le lecteur puisse apprécier, en toute transparence, l'origine des théories, modèles et concepts que nous avons utilisés dans notre travail d'interprétation. Nous avons mené ce parcours avec la plus grande honnêteté intellectuelle possible et avec une réelle volonté de limiter toutes formes de transformation des concepts liée à leur migration (voir notamment STENGERS, 1987). De ce fait, nous considérerons que toute erreur d'interprétation de ces théories ou modèles nous incombe pleinement et assumons totalement notre responsabilité sur ce thème. La question qui se pose toutefois est de savoir si une recherche interdisciplinaire peut se réaliser en dehors du cadre d'une équipe interdisciplinaire ? Monique MORVAL estime qu'il s'agit "*d'une entreprise bien périlleuse*" : "*Plus modestement, lorsque l'on travaille seul, il s'agirait plutôt de se laisser interpeller par les autres disciplines afin de voir les différentes facettes d'une problématique, et d'en tenir compte dans la position du problème et dans l'interprétation des résultats*" (MORVAL, 1993, p. 304). Personnellement, nous pensons qu'une certaine forme d'intégration reste possible si les champs dans lesquels s'inscrit la recherche interdisciplinaire ne sont pas trop vastes et ne s'excluent pas mutuellement ... mais il ne nous appartient pas d'apprécier le degré de réussite de notre projet. Quoi qu'il en



soit, dans toutes formes d'interdisciplinarité, il est clair que les questions qui entourent les *"lacunes possibles du chercheur"* (ENRIQUEZ, 1992) et/ou sa capacité à embrasser des champs de connaissance aussi divers qu'hétérogènes restent entières : *"quels que soient les scrupules méthodologiques qui animent le chercheur qui se lance dans une entreprise interdisciplinaire, il ne peut résoudre seul les paradoxes et les apories liés à la constitution des différentes sciences antagonistes (...) Comme il n'est ni un dieu ni un héros, son travail sera toujours lacunaire et inachevé"* (ENRIQUEZ, 1992, p. 158-162).

Comme nous l'avons vu, la théorie du deuil est une théorie psychanalytique. Nous avons d'ailleurs eu recours, pour construire notre interprétation, à d'autres concepts de cet édifice théorique de la psychologie clinique (narcissisme, masochisme, passion, Idéal du Moi, Surmoi, etc.). Quelles sont les limites de ce qu'André GREEN (1971, p. 17) semble qualifier *"d'amateurisme, fût-il éclairé"* ? Selon lui, *"tenir compte de la psychanalyse, ce n'est pas certes en faire l'usage qu'on en fait aujourd'hui en l'accommodant à diverses sauces. Mieux vaut encore l'ignorer tout à fait si on ne peut sauter le pas qui conduirait à la mettre à l'épreuve d'abord sur soi, comme le fait tout analyste. Il ne sert à rien de s'esquiver en prétendant qu'il ne s'agit pas là de psychanalyse à proprement parler, mais d'une interprétation qui tienne compte des enseignements de la psychanalyse sans pour autant se nommer psychanalyse. Cette causuistique ne convaincra que ceux qui ont besoin de caution. Qui pourrait contester qu'il y a distorsion intellectuelle, puisque la position adoptée utilise la terminologie, les concepts, les modes de pensée de la psychanalyse, comme si ceux-ci pouvaient avoir une signification hors de l'expérience qui les fonde ?"*<sup>15</sup>. Eu égard à notre position théorique, cette critique nous intéresse au premier chef. Elle pose la question des limites de validité des concepts en dehors de leur champ originel - sachant que toute migration conceptuelle s'accompagne nécessairement d'une distorsion (STENGERS, 1987) -, de la validité de contenu et de l'articulation entre les sciences. En ce sens, elle pose de véritables questions de fond sur la rigueur exigible de toute discipline scientifique, et plus encore d'une discipline dont les objets sont hypothétiquement reconstruits au fil d'un travail d'élaboration.

Il est clair et incontestable, comme le soulignent Isabelle STENGERS et Judith SCHLANGER (1991), que la distance entre les faits et l'éventuel concept qui les réunit se doit d'être aussi minime que possible et que le rapport entre ces deux niveaux de réalité doit être transparent. Au-delà du problème de la définition et de la précision des concepts

---

<sup>15</sup> De la même manière, Charlotte HERFRAY (1993, p. 59) note que *"la plupart du temps, le discours psychanalytique déplacé sans précautions sur d'autres champs que celui de la praxis psychanalytique, risque de se trouver vidé de sa substance, dénaturé. Il est dénaturé dès lors que la théorie du fantasme est occultée, que l'explication des symptômes se substitue à leur interprétation, que l'intra-subjectivité se réduit à l'inter-subjectivité, et surtout dès lors que le concept de transfert n'est pas entendu en référence à une structure de l'inconscient"*.

(qui ne peuvent être qu'imparfaites dans une science basée sur des interprétations narratives et linguistiques), la difficulté tient surtout au fait que les points de passage entre l'observation et la théorisation ou la modélisation ne peuvent être objectivés de manière claire et incontestable. L'interprétation n'est pas un domaine codifié. Elle ne peut se traduire en opérations standardisées ou en procédures techniques (LEGRAND, 1993). Elle requiert des qualités d'inventivité et d'intuition, mais aussi de rigueur et de réflexion - même les spécialistes des sciences dures, comme le mathématicien Alain CONNES (médaille Fields et titulaire de la chaire d'Analyse et de Géométrie au Collège de France), s'accordent à reconnaître le rôle fondamental de l'imaginaire dans la modélisation axiomatique (MARECHAL, 1994). De surcroît, en dehors du recours à la mathématisation où le langage axiomatique est dénué d'ambiguïté, d'équivoques et de connotations culturelles (mais dont l'utilisation pose d'autres types de problèmes - PAILLOT, 1995), il nous paraît illusoire d'évoquer une absence d'ambiguïté et une correspondance absolue et universelle entre les faits et les concepts dans des interprétations établies à partir du langage naturel qui est un système symbolique formel beaucoup plus ouvert, flou et polysémique.

Cette critique nous inspire également d'autres remarques. Tout d'abord, les propos d'André GREEN nous paraissent quelque peu dogmatiques dans leur formulation. Prétendre que l'utilisation d'une "grille de lecture intellectuelle", qui ne prétend nullement agir sur le système étudié puisque notre recherche ne s'inscrit pas dans le cadre d'une "*intervention biographique*" (LEGRAND, 1993), par rapport à un domaine d'observation et un champ de connaissance donnés nécessite d'exercer la profession qui lui correspond revient non seulement à s'approprier un monopole de la connaissance psychologique discutable (en proclamant, en filigrane, une objectivation positiviste des concepts), mais aussi à considérer qu'aucun mode de raisonnement n'est transférable à un autre domaine scientifique <sup>16</sup>. A ce titre, comme le note Gilles AMADO (1995, p. 351), "*there is an important difference between psychoanalytical treatment and so-called applied psychoanalysis*". Si l'on suit André GREEN, en caricaturant quelque peu, il conviendrait d'être mathématicien pour faire usage des mathématiques dans sa discipline - les critiques de certains mathématiciens sur la mathématisation des sciences semble d'ailleurs aller dans ce sens (PAILLOT, 1995) -, d'être sociologue pour évoquer les thèses sociologiques ou d'être spécialiste de la gestion pour s'appuyer sur les théories de la gestion. Ce raisonnement est nécessairement une condamnation de toutes formes de réflexions interdisciplinaires qui, même si elles présentent des lacunes que l'on ne peut ignorer, conduisent à une forme d'enrichissement dans les disciplines réceptrices, et de toutes

---

<sup>16</sup> Pierre FÉDIDA (& alii, 1995, p. 10) soutient d'ailleurs que la distinction entre la psychanalyse comme méthode de clinique et de théorie et la psychanalyse comme "grille de lecture" est absolument nécessaire, même si elle tend à s'atténuer.

formes de raisonnement métaphorique et analogique, dont René THOM (1991), lui-même, s'accorde à reconnaître les vertus <sup>17</sup>. Pour notre part, il ne nous paraît pas indispensable d'être psychanalyste pour utiliser les concepts de deuil, d'Idéal du Moi, de Surmoi, de narcissisme, de relation d'objet, d'inconscient, etc. dans une perspective de recherche empirique qui vise à donner un sens aux éléments de discours de manière plausible, et ce d'autant moins qu'il n'existe pas toujours, loin s'en faut, de consensus conceptuel autour de ces notions entre les psychanalystes eux-mêmes. Rationalisation, cautionnement ? Peut-être. Refus des cloisonnements doctrinaux ? Sûrement. Pour notre part, puisque nous considérons que la psychanalyse est une branche de la psychologie clinique - André GREEN ne paraissant pas opter pour cette position (cité in CHILAND, 1990) -, nous admettons qu'elle puisse nourrir des réflexions en dehors de son cadre, comme toutes les autres théories cliniques (MASLOW, etc.). Quoi qu'il en soit, ce qui a guidé notre démarche n'est pas tant la volonté d'enrichir notre panoplie conceptuelle par l'acquisition d'instruments transférés d'autres disciplines, que de trouver des grilles de lecture qui nous semblaient pertinentes par rapport à une parole que nous avons à expliquer et interpréter. En ce sens, la réflexion interdisciplinaire n'est absolument pas une fin en soi, mais seulement un moyen pouvant s'avérer enrichissant dans certains cas précis.

De surcroît, André GREEN (1971, p. 18) précise que les ponts, pour penser l'articulation entre la psychanalyse et les autres sciences, doivent être jetés par les artisans de métier. Ces ponts existent et nous paraissent aujourd'hui relativement balisés. La théorie du deuil, dont les origines psychanalytiques sont incontestables, est reconnu comme une théorie de la perte qui touche des catégories de phénomènes sur lesquels nous avons tous, plus ou moins, une expérience. Les travaux de Manfred KETS DE VRIES sur la pathologie des organisations ou du leadership, de Max PAGES, de Nicole AUBERT ou de Vincent de GAULEJAC sur l'emprise ou encore d'Eugène ENRIQUEZ (1992) sur l'analyse dialectique organisationnelle font aujourd'hui l'objet d'une large diffusion dans le monde de la gestion et, en évitant un mode d'expression psychanalytique "*dont le manque d'ascèse et de retenue confine parfois parfois à l'orgie verbale*" <sup>18</sup>, nous paraissent suffisamment clairs pour stimuler la pensée inventive d'autres chercheurs.

Sur la question des limites entre les sciences de gestion et les autres sciences, la distinction entre l'acteur organisationnel et l'homme, entre l'homme social et la personne fournit indubitablement un postulat méthodologique, implicite ou explicite, pertinent et acceptable pour marquer la frontière entre les domaines scientifiques. La volonté d'appréhension

---

<sup>17</sup> voir également ENRIQUEZ, 1992, p. 11-39.

<sup>18</sup> pour reprendre une critique de Jean-Pierre DUPUY (1990, p. 212) formulée à l'encontre de la Méthode d'Edgar MORIN.

globale du réel associée à l'interdisciplinarité peut d'ailleurs conduire à une négation de ce réel (LEVY, 1993). Il consacre toutefois, comme nous l'avons vu, une limite infranchissable dans l'élaboration et la construction des modèles théoriques susceptibles de rendre compte de la réalité organisationnelle dans toute sa complexité. En ce sens, Jean-François CHANLAT (& alii, 1990) signifie à la fois les dimensions oubliées et la complexité qui entourent l'étude de l'expérience humaine telle qu'elle peut être vécue dans l'univers organisationnel et dénonce les limites de toute conception hégémonique du fait humain ; dimensions qui ont toutefois besoin d'être rendues opératoires dans des investigations empiriques pour démontrer, et non seulement inférer, l'intérêt de ces niveaux d'analyse dans les sciences de l'organisation. Le refus de cette séparation entre l'homme organisationnel et la personne s'accompagne de conséquences théoriques importantes. En effet, l'investigation de certains niveaux de réalité nécessite de considérer certaines formes d'expériences vécues qui constituent autant d'indicateurs d'autres processus et dynamiques socio-psychiques qui ne peuvent être saisis que par des concepts explicatifs et non descriptifs. C'est alors le théorique qui permet d'inférer les schémas explicatifs à partir des discours et des éléments factuels recueillis par l'investigation empirique.

D'une manière plus générale, on peut s'interroger sur les conditions qui peuvent permettre de résoudre ce dilemme ? Plusieurs pistes peuvent être envisagées. Tout d'abord, on ne peut oublier que c'est la nature de l'objet, et non le chercheur, qui spécifie le contexte de l'investigation à la fois empirique et théorique - et ceci tout particulièrement dans l'étude de cas (EISENHARDT, 1989). En ce sens, il est clair que certains objets de recherche ne requièrent pas une investigation autre que synchronique, alors que d'autres nécessitent des investigations plus approfondies sans lesquelles le chercheur passe à côté de l'essentiel.

Ensuite, dans une problématique de changement adaptatif ou radical, c'est moins la distinction entre l'être social et la personne que la pertinence du système d'influences causales mis en évidence pour expliquer le phénomène étudié, qui doit être retenue pour apprécier une recherche. Il est incontestable qu'une explication ne fournit que des réponses partielles et provisoires, "*car on ne saurait remonter la chaîne causale à l'infini*" (DEVEREUX, 1985, p. 31). Pourtant, le chercheur se doit d'expliquer l'expérience sensible immédiate et significative des acteurs organisationnels, dont il peut tirer des concepts opérationnellement définissables. Si la causalité dans les sciences de l'organisation ne peut se concevoir sans un principe de localité sans lequel elle risque de sombrer "*dans la tautologie, les causalités substantielles, transcendantes ou mythiques*" (MARTINET, 1990, p. 22), l'analyse des processus socio-psychiques ne peut se dispenser d'une compréhension des éléments significatifs de l'histoire de vie du sujet, c'est-à-dire que le principe de localité doit recouvrir les différents niveaux de temporalité psychique du sujet

inhérents à son statut même d'être humain (DAYAN, 1985 ; LE POULICHET, 1994). Les réflexions de Sylvie Le POULICHET (1994) à propos de l'influence du "*temps qui ne passe pas*" sur le synchronique conduit à appréhender ce principe de localité à travers les spécificités structurale et fonctionnelle de l'être humain, sans lesquelles il peut se transformer en un réductionnisme stérile et auto-légitimé sous le couvert de postulats sécurisants. En d'autres termes, ce n'est pas au chercheur de définir et de fixer arbitrairement ce principe de localité, mais c'est la nature de l'objet de recherche qui fixe le cadre général dans lequel ce principe peut se concevoir et se circonscrire. Entre l'explication totale et le réductionnisme sécurisant et mutilant, il convient au chercheur de trouver des arbitrages, toujours contestables et sujets à polémiques, qui le conduisent à ne jamais oublier que les sciences de gestion ne sont pas une science expérimentale, et qu'il devra toujours se contenter d'un degré de précision en rapport avec la nature même de son objet.

Enfin, l'inscription du chercheur dans une perspective constructiviste, que nous revendiquons, sous-tend que celui-ci admette que la réalité et les modèles susceptibles de rendre compte de sa relation à cette réalité sont socialement construits. Sans aller jusqu'à voir les théories scientifiques comme des produits culturels explicables par le contexte social, comme le suggère la "nouvelle" sociologie de la connaissance (BOUDON, CLAVELIN, 1994 ; BOUDON, 1995), il convient peut-être d'admettre que les sciences de gestion, pas plus que la psychologie ou la sociologie (DEVEREUX, 1985), ne parviendront jamais à formuler des "lois authentiquement organisationnelles".

La quatrième limite renvoie à l'appréciation des possibilités de généralisation du modèle. La construction d'un modèle explicatif pose inévitablement la question de sa généralisation. Tout d'abord, le cas unique n'a pas pour vocation la généralisation, mais la formulation d'hypothèses nouvelles susceptibles d'ouvrir de nouveaux champs d'investigation (YIN, 1989 ; GAUTHIER, 1992). Au-delà de ce constat théorique et méthodologique, il est évident que la généralisation de nos résultats à une catégorie de dirigeants définie sur la base de critères de segmentation "traditionnels" (type d'entreprise, etc.) n'a pas de sens, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, l'emprise renvoie à des dynamismes inconscients qui "prédisposent" le sujet à créer et développer des logiques relationnelles Individu-Monde pouvant être décrites par ce phénomène. Il est bien évidemment impensable d'établir une quelconque généralisation stricto sensu sur la base de critères de visibilité sociale alors que les seules dimensions réellement pertinentes relèvent de mécanismes et de dynamismes inconscients. Or, comme le suggère Maurice DAYAN (1985, p. 12), "*les caractères propres à l'inconscient, ceux qui le déterminent au-delà de ses traits généraux négatifs, sont toujours singuliers et différents d'un individu à l'autre*". En ce sens, l'emprise ne s'infère pas *a priori*, elle se constate *a posteriori*. Toutefois, sa

relation avec les mécanismes d'identification permet de décrire des logiques d'acteurs qui dépassent le cadre de la simple relation d'emprise. En effet, le prolongement narcissique entre la personnalité du dirigeant et son entreprise, l'identification du dirigeant à son entreprise restent des thèmes classiques de la littérature managériale, notamment celle relative aux petites structures (voir notamment CARLAND & alii, 1984 ; VAN LOYE, 1983, 1991 ; JULIEN, MARCHESNAY, 1987 ; HANDLER, KRAM, 1988 ; HANDLER, 1990 ; PERRIEN, 1994 ; KETS DE VRIES, 1995/a). Si l'on s'appuie sur un raisonnement analogique celui qui entoure la problématique de la pathologie et de la normalité (ZARIFIAN, 1988), l'emprise ne constitue qu'un cas limite qui repose sur l'exacerbation de phénomènes que l'on observe, souvent sans en rendre compte, dans d'autres cas de figure pouvant paraître naturels ou "normaux" - parfois sous le couvert de la "réalisation de soi" dans le travail ou de la récupération des thèses existentielles à des fins productives (LOUART, 1993). Son caractère voilé et implicite, en dehors des situations de crise ou de déstructuration, ne signifie pourtant pas qu'elle n'œuvre pas de façon souterraine, à l'insu des acteurs organisationnels. Deuxièmement, il est clair que le système socio-mental à la base de l'emprise peut a priori faire intervenir dans son processus des dimensions différentes de celles que nous avons identifiées et retenues dans notre analyse. Le thème de l'identification entre le dirigeant et la firme n'en reste pas moins une constante qui dépasse la singularité des cas de figure. Troisièmement, c'est moins la perspective de nous inscrire dans une vision cumulative de sciences qu'une volonté de proposer une étude empirique approfondie d'une catégorie de phénomènes en rapport avec la vie des organisations qui a motivé et guidé notre travail de recherche. Nous avons médité les propos du prix Nobel de médecine François JACOB (1981, p. 26-27) qui écrit : *"Bien souvent, le jeune scientifique inexpérimenté, comme l'amateur, ne savent pas se contenter de questions restreintes. Ils veulent s'attaquer seulement à qu'ils considèrent comme des problèmes généraux"*. Même si nous avons restreint notre champ d'étude, il n'en reste pas moins que les intérêts pratiques de notre travail pour les sciences de gestion existent, notamment ceux relatifs à la nature du lien entre le dirigeant et son entreprise et les implications en termes de changement évoquées précédemment. Ils permettent de sortir d'une vision trop synchronique de la réalité psychique pour s'inscrire dans une approche complexe de la causalité psychique où le diachronique rejoint, voire contient, le synchronique, et par là, de cerner les niveaux sur lesquels il convient, ou plutôt conviendrait, d'agir pour modifier les logiques managériales des dirigeants.

Le plan de notre thèse est organisé en trois chapitres. Le premier chapitre est une présentation du cadre épistémologique, paradigmatique et méthodologique dans lequel s'inscrit notre recherche. Au cours de ce chapitre, nous insisterons tout particulièrement sur le cadre général d'analyse de notre thèse à travers un certain nombre de propositions (l'approche dialectique, la spécification des mécanismes d'influence causale dans les

phénomènes socio-psychiques, etc.), mais aussi sur le cadre méthodologique de notre travail (l'approche biographique).

Dans le second chapitre, nous présenterons les différents modèles et théories de la pensée évolutionniste dans la perspective interdisciplinaire qui est la nôtre.

La première partie de ce chapitre s'intitule "la pensée évolutionniste dans les sciences de la nature : analogies et apports pour les sciences de gestion". Après avoir présenté brièvement les thèses lamarckiennes, nous analyserons la théorie darwienne et néo-darwinienne de l'évolution et sa déclinaison dans l'écologie des populations, notamment dans les aspects relatifs à la théorie de la succession managériale. Ensuite, nous aborderons la théorie de l'évolution dans le cadre des "sciences du désordre". Ce parcours nous conduira à présenter de façon détaillée la théorie des structures dissipatives d'Ilya PRIGOGINE (des compléments sur les notions de base de la thermodynamique (entropie, etc.) sont présentés en annexe I), les théories de l'auto-organisation d'Henri ATLAN et de Francisco VARELA et la théorie de l'évolution sous-jacente aux travaux d'Edgar MORIN (cette dernière ne pouvant toutefois être assimilée aux sciences de la nature). Pour chacune de ces théories, nous analyserons les analogies possibles avec les sciences de gestion, et parfois avec les sciences humaines, ainsi que les limites de ces isomorphismes. Ayant présenté et dénoncé les limites des analogies issues de la théorie du chaos déterministe dans une autre publication (PAILOT, 1995), nous ne l'a présenterons pas ici. Avant de conclure cette première partie, nous proposerons enfin une lecture des différentes formes de déterminisme et d'indéterminisme selon une distinction entre les classes de phénomènes étudiés.

La seconde partie porte sur les théories de l'évolution de la firme en sciences de gestion. Elle ne vise pas à présenter ces théories dans leur exhaustivité, mais plutôt à cerner les développements utiles pour notre sujet. Ainsi, après une réflexion préalable sur le contenu d'une théorie de l'évolution de la firme, nous nous attacherons à mieux comprendre l'influence managériale (la méso-causalité) sur la trajectoire de l'entreprise, influence qui ne peut s'appréhender en dehors du cadre de la théorie de la rationalité, au sens large du terme. Plutôt que de voir le dirigeant comme un facteur d'évolution, nous nous centrerons sur les approches qui, dans des perspectives différentes, insistent sur les blocages et les dysfonctionnements attachés à l'influence des cadres dirigeants. Dans la troisième section, nous présenterons les théories qui décrivent la forme de la trajectoire évolutive de la firme, à savoir : les théories de l'équilibre méta-stable ou ponctué et les théories de cycle de vie. Dans un premier développement, nous apprécierons l'influence des théories de l'équilibre ponctué sur la théorie de la succession managériale, ainsi que d'autres développements de cette dernière. Ensuite, nous verrons comment les théories de cycle de vie, après avoir

présenté quelques modèles de référence, appréhendent le problème de l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant.

La troisième partie renvoie aux théories développementales de la psychologie auxquelles nous nous sommes référés pour notre étude de cas.

Dans la première section, nous verrons, dans une lecture volontairement partielle, comment la psychanalyse et la psychologie cognitive appréhendent le phénomène complexe du changement. Ensuite, l'analyse des rapports entre la personnalité et l'identité nous conduira à retenir une grille d'analyse susceptible de spécifier le niveau de changement auquel notre analyse empirique nous conduira. Enfin, dans un élargissement de la théorie freudienne de pulsions, nous analyserons la dimension paradoxale de l'homme pour lequel les phénomènes progressifs et régressifs apparaissent inhérents à sa nature. Dans un second développement de cette section, nous verrons comment la dialectique de l'individuation et de la socialisation reste au cœur du questionnement sur le développement humain. Enfin, nous présenterons un certain nombre d'apports des thèses humanistes, en insistant sur leur vision finalisée de l'homme qui se retrouve dans l'anthropologie ternaire.

La seconde section se rapporte aux thèses interactionnistes. A travers une présentation du béhaviorisme, nous verrons le rôle de l'agir dans le développement humain et les limites de cette approche. Puis nous aborderons les travaux développés par l'École de Palo Alto. Nous analyserons ainsi les prolongements de la théorie de l'apprentissage de Gregory BATESON dans les thèses cognitivistes, ainsi que le notion de déterministe systématique de l'homme communicant de Paul WATZLAWICK.

La troisième section est une présentation des théories du conflit socio-cognitif de la psychologie sociale génétique qui insiste sur l'intérêt de cette approche pour comprendre les mécanismes d'influence sociale au cœur des réseaux institutionnels de dirigeants.

La quatrième section porte sur les théories psychosociales du développement psychologique. Le premier développement renvoie aux théories de cycle de vie qui privilégient le caractère normatif des crises d'évolution de l'être humain liées à l'écoulement du temps. Le second développement est une présentation de la théorie du deuil qui constitue le cadre général de notre étude de cas.

Enfin, la cinquième section présente les notions de mécanismes de défense et de résistance au changement qui apparaissent être des corollaires naturels du changement, pouvant parfois conduire à une négation de la rationalité des acteurs.



## **CHAPITRE I**

# **PROPOSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET PARADIGMATIQUES, METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

*"Le développement hyperdisciplinaire des sciences rend aveugle à ce qui tombe entre les disciplines, et qui est l'essentiel"*

Edgar MORIN

Au cours de cette partie, nous préciserons, dans le premier chapitre, les sept propositions épistémologiques et paradigmatiques qui ont orienté notre travail de recherche. Dans un second chapitre, nous présenterons le cadre méthodologique général dans lequel s'inscrit notre travail.

## **I - PROPOSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET PARADIGMATIQUES**

Notre travail s'accompagne de sept propositions épistémologiques, c'est-à-dire relatives au caractère auto-référentiel de la connaissance, et paradigmatiques, c'est-à-dire relatives aux principes fondamentaux qui orientent le discours scientifique, qui nous serviront de point de référence tout au long de notre recherche.

**1ère proposition : la pensée évolutionniste requiert une investigation théorique qui ne se préoccupe pas des frontières entre les sciences sans pour autant verser dans la philosophie scientifique ou dans la vogue d'optimisme essentiel de l'interdisciplinaire.**

Pour mener à bien notre recherche, nous inscrivons notre réflexion, comme nous l'avons vu, dans une perspective interdisciplinaire, c'est-à-dire sur la base d'un parcours à travers les diverses sciences sans nous soucier des frontières, mais sans préfigurer pour autant d'un savoir unifié qui réunirait en une synthèse commune les apports des différentes sciences - combinaison des disciplines "qui entraîne des transformations réciproques dans chacune d'elles" (MORVAL, 1993, p. 300). Ce lieu d'intégration réussie de deux ou plusieurs disciplines vise à éviter les pièges "de l'éclectisme multidisciplinaire dans un champ d'application et celui du syncrétisme transdisciplinaire dans un champ théorique" (MORVAL, 1993, p. 303).

Les développements récents dans différentes disciplines autorisent, plus que par le passé, une réelle articulation positive entre les sciences, lorsqu'elles traitent "de questions qui ne les renferment pas sur leur spécificité, mais les ouvrent à la possibilité de questions auxquelles les autres sciences sont confrontées" (PRIGOGINE, STENGERS, 1988, p. 68)

- bien qu'il ne faille pas confondre les conditions d'émergence d'une épistémologie transdisciplinaire et la recherche interdisciplinaire dans le sens où l'appréhende Max PAGES ou Vincent de GAULEJAC. L'étude du phénomène d'évolution appartient indubitablement à cette catégorie d'objets scientifiques. L'interdisciplinarité, si elle ne tombe pas dans une vogue d'optimisme essentiel, peut permettre de féconder la discipline réceptrice à partir du transfert de concepts, de méthodes, de réflexions d'une discipline à l'autre (THOM, 1990) - avec un certain nombre de précautions et de risques sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir ultérieurement.

Les correspondances entre les différentes sciences ne signifient pas identité. Elles incluent des différences, d'où l'éloignement de toute uniformité, d'équivalence, de lois invariantes. Il y a PRIGOGINE et Isabelle STENGERS (1988), Henri ATLAN (1979, 1986) pour les "sciences dures", Georges DEVEREUX (1985), Jean-Pierre DUPUY (1992), Eugène ENRIQUEZ (1992) ou Monique MORVAL (1993) pour les sciences sociales, pour ne citer qu'eux, soulignent clairement qu'il ne peut être question de supprimer les distances entre les disciplines ou de transférer systématiquement les concepts d'une science à l'autre en raison d'isomorphismes plus ou moins rigoureux : "*Ce n'est pas, en effet, sans raisons que se sont constituées des disciplines distinctes afin d'explorer des objets et des champs délimités*" (ENRIQUEZ, 1992, p. 148) <sup>18</sup>.

Beaucoup d'auteurs mettent en garde de façon claire et explicite contre toutes transpositions de concepts et de méthodes hors d'un champ circonscrit qui risquent "*d'engendrer une confusion considérable et une euphorie mystifiée voilant les vrais problèmes*" (CASTORIADIS, 1978, p. 180). Certains physiciens adoptent des positions beaucoup plus radicales et dénoncent l'abus de notions générales à vocation interdisciplinaire et aux prétentions globales : "*La multiplicité de la connaissance me paraît être un gage à la fois de son intérêt et de son bon usage, et les appels communs à l'interdisciplinarité et à la recombinaison des sciences me semblent relever d'un fantasme souvent dérisoire et parfois menaçant*" (LEVY-LEBLOND, 1991, p. 128). A ce titre, il convient sans doute d'effectuer une distinction entre une interdisciplinarité pensée avec les sciences "dures" - la volonté d'introduire la théorie du chaos déterministe (PAILOT, 1995), les réflexions sur l'entropie des systèmes sociaux nous fournit des exemples malheureux de ce type de démarche - de celle pensée avec les sciences humaines et sociales (psychologie et sociologie).

La tentation du Creatura (SFEZ, 1992), la boîte de Pandore des concepts flous (THOM, 1990), la séduction de l'holisme - dont l'application de certains concepts pour expliquer

---

<sup>18</sup> le transfert complaisant de certaines thèses humanistes dans les sciences de gestion illustre bien les risques associés à la migration des concepts dans une perspective multidisciplinaire (SARIN, 1991).

notre monde sensible ne peut se justifier - fascinent par leur intellectualisme, et nourrissent une tentation fallacieuse de transposer ce qui appartient à l'analyse locale dans le système global : *"Il faut dresser de solides barrières entre les recherches entreprises localement, avec l'aide de modèles théoriques expérimentaux, et ... le "reste" qui est bien le contexte sociopolitique, l'ordre symbolique où nous vivons, parlons, travaillons"* (SFEZ, 1992, p. 233). La tentation de généralisation conceptuelle, le *"désir de tautologie"* (SFEZ, 1992) représentent des dangers réels d'apprécier hâtivement les écarts qui peuvent exister entre les sciences. L'interdisciplinarité ne peut se construire sur l'autel d'une excursion philosophante abusive pouvant cautionner l'économie de l'investigation empirique, de l'interrogation épistémologique et du long travail de conceptualisation qui donne tout son sens à la recherche scientifique.

Pourquoi avons-nous retenu une perspective interdisciplinaire pour notre recherche ? Dans l'étude de cas, c'est l'investigation empirique qui guide le choix des théories susceptibles de rendre compte des phénomènes étudiés. Nos modes de représentation n'ont donc pas *a priori* à se préoccuper de l'existence des frontières *sui generis* entre les sciences - en résistant à la tentation d'un tautisme généralisé motivé par la recherche de nouveauté. L'interdisciplinarité doit toutefois pouvoir apporter des réponses aux problèmes spécifiques du champ de la gestion. Comme le note fort justement Hervé DUMEZ (1989, p. 194) à propos d'une critique de la cognitivisation de sciences de gestion : *"Ce qui constitue une science sociale, c'est la qualité et la pertinence des questions qu'elle se pose. Elle peut emprunter à d'autres domaines des essais de solutions, la pire des choses qu'elle puisse faire, souvent, est de leur emprunter leurs questions"*.

De surcroît, cette recherche interdisciplinaire s'avère nécessaire dans le cadre de l'approche biographique qui est la nôtre. En effet, comme le note Michel LEGRAND (1993, p. 208), *"il n'existe pas de cadre de référence théorique spécifique attaché à l'approche par récit de vie"*. Le chercheur doit se constituer son cadre de référence théorique propre dont le contenu est lié tant à la spécificité de son objet de recherche qu'aux ressources que lui offrent son itinéraire de formation. En d'autres termes, dans l'approche biographique, l'interdisciplinarité est pratiquement une réalité de fait sans laquelle l'interprétation des récits de vie devient problématique et perd beaucoup de son intérêt. Elle apparaît comme la seule approche qui permet d'avoir prise sur le réel, de comprendre l'enchevêtrement des dimensions de l'analyse et la globalité des situations là où les outils conceptuels et méthodologiques de l'orthodoxie disciplinaire s'avèrent impuissants à déchiffrer les éléments factuels et/ou discursifs communiqués par les acteurs qui vivent, se représentent, intègrent et agissent les phénomènes socio-organisationnels (LEVY, 1993). Ainsi, si *"l'attachement temporaire à une discipline est le seul moyen de préserver la spécificité des situations, des objets d'étude et des niveaux d'interprétation"* (ENRIQUEZ, 1992, p. 148),

l'articulation des grilles d'analyse et d'interprétation s'avère toutefois nécessaire pour penser le complexe sans renoncer aux exigences incontournables du réductionnisme indispensable à toute forme de démarche scientifique (ATLAN, 1986) : *"il faut se garder de tous les refus sectaires qui se masquent derrière les professions de foi trop exclusives et tenter, en chaque cas, de mobiliser toutes les techniques qui, étant donné la définition de l'objet, peuvent paraître pertinentes et qui, étant donné les conditions pratiques de recollection des données, sont pratiquement utilisables"* (BOURDIEU, 1992, p. 198).

**2ème proposition : La pensée évolutionniste est une pensée causale qui vise à cerner les influences causales susceptibles de rendre compte, dans notre cas, des phénomènes socio-psychiques.**

Nous analyserons le changement et l'évolution du dirigeant à travers l'identification d'un espace propensionniste d'influences causales dont le système de pondération exclut toute conception symétrique des différentes influences qui entrent en jeu. La propension ne s'étend pas ici dans le sens popperien où il s'agit de mesurer l'éventualité des événements par un calcul mathématique de probabilités - la propension probabiliste ne peut être considérée que comme un cas particulier de propension. Ce terme donne plutôt un moyen logique à la connaissance empirique de sérier la conjonction constante entre les contraintes, l'histoire et l'émergence, qui se retrouvent à chaque niveau descriptif et explicatif des processus évolutifs, mais dans des proportions différentes. Il permet de doter les modèles construits d'une architecture phénoménologique qui associe le synchronique (contraintes, émergences) et le diachronique (histoire) en nous renvoyant partiellement à notre degré d'ignorance explicative dans l'appréhension du complexe. En d'autres termes, dans l'analyse des phénomènes socio-psychiques, l'appréciation de ces pondérations s'apprécie au regard d'une approche heuristique *"qui se distingue de la méthodologie par l'importance accordée à l'activité intellectuelle plutôt qu'aux moyens objectifs pour obtenir des résultats"* (LUGAN, 1993, p. 24) - l'approche algorithmique et probabiliste ne pouvant être effective et féconde que pour certaines catégories d'objets scientifiques (THOM, 1990). Dans un domaine où l'observation de grandes séries d'événements est exclue de fait, cette position épistémologique est motivée par le caractère (pratiquement) insoluble - sauf par des conjectures spéculatives de validité contestable - d'une appréciation fiable <sup>19</sup> du poids respectif des différentes sources d'influence causale qui agissent sur l'évolution du système étudié.

---

<sup>19</sup> La notion de fiabilité des données renvoie à une approche qualitative alors que celle d'objectivité se rapporte à une approche quantitative (FERREOL, DEUBEL, 1993).

On peut rétorquer que les modèles interprétatifs ainsi construits ne prouvent rien, dans la mesure où l'analyse n'a jamais épuisé la gamme des situations et des phénomènes susceptibles d'être étudiés, et ne sont pas falsifiables. Il convient à ce titre d'apprécier la valeur pragmatique de l'analyse qui n'est qu'un résultat partiel et provisoire correspondant à un état de recueil des données, sans aucune prétention à l'exhaustivité ou à la généralité. En renonçant à poursuivre la chimère d'une scientificité positiviste inaccessible, l'acceptation du caractère limité de notre connaissance et la reconnaissance de la nécessité d'une certaine forme de réductionnisme, sans laquelle la science ne peut exister (ATLAN, 1986), conduisent à apprécier et évaluer les résultats selon des critères de plausibilité, d'intérêt et de pertinence qui peuvent leur être reconnus par les lecteurs-utilisateurs (BRUNER, 1991 ; FRIEDBERG, 1993). Comme le notent Frédéric de CONINCK et Francis GODARD (1989, p. 24), la reconstruction des formes temporelles de causalité dans l'approche biographique *"n'implique en soi ni positivisme ni déterminisme"*. Toutefois, quand on pratique le refus du raisonnement en termes de causalité, *"on est le plus souvent amené à développer toute une rhétorique d'euphémisation, voire de masquage de la causalité"* (CONINCK, GODARD, 1989, p. 24). Etant donné le caractère rétrospectif de la méthode biographique et de la singularité relative de l'étude de cas, le contrôle de plausibilité de l'analyse causale ne peut se faire en posant la question de sa validité prédictive (HUBERMAN, MILES, 1991). D'ailleurs, la causalité psychique *"exclut la prédictibilité qui n'est pas compatible avec la singularité du processus psychique auquel elle s'applique et dont elle décrit le mode de temporalisation"* (DAYAN, 1985, p. 356). Pour apprécier cette plausibilité, il convient d'établir une distinction, comme le suggère André GREEN (1991), entre trois types de pensées porteuses de démarches qui diffèrent entre elles plus ou moins : la pensée de découverte, la pensée de démonstration et la pensée de vérification. Notre travail privilégie largement ces deux premiers types de pensée. Dans la perspective inductive qui est la nôtre, la plausibilité des résultats peut alors se baser sur une confrontation des interprétations aux connaissances existantes dans le domaine, sur la cohérence théorique de la recherche et sur sa capacité à rendre compte de l'expérience concrète et subjective des phénomènes étudiés <sup>20</sup>.

Pourquoi parler d'influence causale plutôt que de causalité ? Pour au moins trois raisons.

- ⇒ la causalité ne s'étend pas nécessairement dans un principe de localité indispensable à l'élaboration de schémas d'intelligibilité scientifique. La notion d'influence causale induit la nécessité d'observer et de décrire la nature des

---

<sup>20</sup> pour ce faire, notre analyse empirique se référera tant à des aspects descriptifs qu'à des aspects théoriques qui permettront au lecteur d'apprécier les points de passage entre l'observation et la conceptualisation.

relations dialectiques entre les composantes d'un système (ou entre des sous-systèmes) dans un référentiel temps, espace, forme liée à une situation considérée en vue d'aboutir à une "qualification" de ces relations. Cette dimension est importante si l'on considère que la temporalité psychique ne peut se réduire à une évolution linéaire, progressive et cumulative. Elle renvoie à un temps identifiant qui, par la présence simultanée d'événements séparés (passés et présents), permet à l'événement nouveau de faire accéder le sujet à la présence de l'événement ancien, à un temps qui passe (temps conscient dans lequel les événements se transforment en souvenirs - WIDLÖCHER, 1970) et un temps qui ne passe pas (temps inconscient qui prolifère sans devenir passé), un temps réversif qui intervient dans la recomposition d'une trame passée et ouvre un autre champ des possibles, un temps catastrophique qui autorise la discontinuité des mois successifs (LE POULICHET, 1994). La spécificité de la temporalité psychique combine de façon récursive le synchronique et le diachronique, le local et le global, le structurel et l'événementiel dans une émergence qui s'actualise en permanence dans la structure bipolaire Moi-Monde, pour reprendre la vision proposée par Joseph NUTTIN (1985) : *"c'est bien par le temps qu'il faut passer pour appréhender la causalité psychique"* (GREEN, 1990/b, p. 183). Dans cette perspective, le complexe perception-hallucination (ANGELERGUES, 1993) est dépositaire, non seulement, du passé, mais de l'organisation préformatrice du présent, c'est-à-dire qu'il oriente *"la forme du présent selon les préformations laissées par le passé, qui intègrent ce présent dans les mailles d'une grille inconsciente constituée par l'héritage de ce passé sans aucun caractère proprement mnésique"* (GREEN, 1990/b, p. 186).

⇒ la notion de causalité se marie difficilement avec les principes de modélisation des systèmes complexes en raison de l'inadéquation de sa logique disjonctive avec les notions d'inséparabilité des composantes d'un système en éléments identifiables stables, de récursivité, etc, bref avec l'ensemble des principes de conception systémique des systèmes hyper-complexes - même si la causalité systémique et récursive (MORIN, 1990) permet d'éviter partiellement cet écueil. En ce sens, la causalité psychique ne peut se réduire à une causalité de type biologique (ANGELERGUES, 1989 ; GREEN, 1991, 1995) ou à une causalité d'ordre anthropologique ou sociohistorique (GREEN, 1995). L'hétérogénéité des constituants du psychisme, dont les structures *"fonctionnent sur un mode discontinu, agissent parfois silencieusement à l'état latent, ou bien entrent en effectivité après une réactivation qui met en lumière cette disposition à la "réacquisition" dont parle Freud"* (GREEN, 1995, p. 127), nourrit une pensée

symbolique qui se réfère à la valeur du sens élaboré par le complexe perception-hallucination (ANGELERGUES, 1993). Espace de médiation entre le diachronique (à travers une mémoire lacunaire intégrant les spécificités de la temporalité psychique) et le synchronique (par et dans les relations sujets-objets), entre le biologique et le socio-anthropologique, entre l'intrapsychique et l'intersubjectif, c'est ce sens qui fonde la causalité psychique, "*parce que c'est le sens qui anime les processus psychiques, les construit les fait vivre par combinaison*" (ANGELERGUES, 1989, p. 104). Difficile à définir ou d'en donner un tableau clair, dotée de frontières évasives et mouvantes (GREEN, 1995), la causalité psychique constitue une émergence qui offre un espace de médiation à d'autres types de causalités, dont le poids de détermination n'est ni équivalent ni symétrique, auxquelles elle ne peut se réduire. Inassimilable à un modèle positiviste de consécutives factuelles et objectives régulières soumises à des lois, elle appartient au champ de l'interprétable appréhendé suivant les règles de compatibilité propres au type de discours utilisé qui ne sont pour autant démontrables ou falsifiables (DAYAN, 1985). En d'autres termes, le propre de cette "*causalité interprétée*" <sup>21</sup>, selon une expression heureuse de Maurice DAYAN (1985), se caractérise par une impossibilité de l'exhiber "*en reproduisant des observables à partir de conditions traitées formellement comme des prémisses logico-mathématiques*" (DAYAN, 1985, p. 327).

⇒ la notion de causalité est une position formaliste étroitement liée aux conceptions instrumentales d'un déterministe strict, à une vision différentielle "*relative au rapport entre les états de mouvement d'un corps à deux instants successifs*" (PATY, 1994, p. 36) dans lesquelles l'aspect logique des théories est privilégié au détriment de leur adéquation aux faits. Cet instrumentalisme maintient une confusion persistante entre réalité et modèle qui peut se résoudre, en partie, par l'introduction de la notion d'influence causale qui échappe aux critiques précitées. Pour échapper à cet instrumentalisme tout en souscrivant aux exigences de l'analyse causale, la causalité psychique reconnaît le champ socio-culturel comme une matrice constitutive sans laquelle l'individuel ne peut être pensé (BRUNER, 1991). Toutefois, si la causalité psychique est surtout visible dans l'examen des phénomènes sociaux et culturels (GREEN, 1991), elle s'incarne, dans la perspective psycho-biographique qui est la nôtre, dans des effets provoqués par

---

<sup>21</sup> Pour Maurice DAYAN (1985, p. 327), on "*procède à une interprétation chaque fois que l'on fait correspondre un discours - quels qu'en soient l'agencement interne et le degré d'élaboration - à un ensemble de faits connus ou susceptibles d'être décrits, ou une suite d'énoncés quelconques, sans qu'il en résulte que cet ensemble ou cette suite soit déductible du discours proposé, comme de prémisses qu'on ne pourrait nier sans refuser les conséquences qui en découlent*".



l'imbrication de la dimension intrapsychique et intersubjective qui prend son sens dans une dimension historique et médiatise le social-historique institué (CASTORIADIS, 1990).

Comment s'entendre sur les figures temporelles de causalité pour aider au contrôle du recours à des enchaînements temporels complexes dans l'interprétation du matériel biographique ? La distinction des schémas formels de causalité établie par Frédéric de CONINCK et Francis GODARD (1989) nous paraît tout à fait indiquée à notre problématique. Elle fournit des points de repères qui autorisent non seulement un balisage du dialogue intersubjectif tout en favorisant un cumul des résultats. Les auteurs distinguent trois types de modèles susceptibles d'éclairer les formes temporelles de causalité dans l'approche biographique (p. 33-48) : le modèle archéologique, le modèle centré sur le cheminement du temps (ou modèle processuel) et le modèle structurel. Ces différents modèles définissent des principes d'intelligibilité du social mis en œuvre dans les recherches biographiques selon des angles à la fois différents et complémentaires.

① **Le modèle archéologique** est centré sur la recherche d'un point d'origine pertinent - pouvant être une période - d'où l'essentiel découle et à partir duquel d'autres événements vont se mettre en place. La question posée par ce modèle tourne autour des rapports existant entre le passé et le présent. L'analyse intègre alors des éléments explicatifs temporellement éloignés de la condition ou de l'événement en question, dans un modèle explicatif qui ne retient pas la finesse du grain de l'étude des médiations de l'influence causale comme critère de pertinence de l'explication. Dans l'analyse historique socio-psychique, la finesse de grain de l'explication ne s'impose pas car l'on cherche à fournir une information sur l'histoire et la structure causale dans laquelle les causes temporelles éloignées et proches interagissent de manière complexe - même "*cette préférence pour le grain fin s'avère pertinente dans un grand nombre de domaines*" (JACKSON, PETIT, 1993, p. 23). Ce principe de globalité ne peut toutefois se confondre avec la tentation de l'holisme cédant "*volontiers à l'explication totale qui de la "réalité essentielle" sous l'apparence des phénomènes observables*" (MARTINET, 1990, p. 22). En ce sens, nous partageons pleinement la position épistémologique d'Alain-Charles MARTINET (1990, P. 22) sur l'alternative entre l'explication totale et l'explication locale : "*Seules les théories locales et provisoires sont acceptables ; théories instrumentales et heuristiques qui classent et synthétisent les phénomènes réels, guident la découverte, sont "biodégradables"*" en précisant toutefois que "*la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels englobants*". Sans aborder les problèmes qui entourent la notion de synchronicité (CAZENAVE &

alii, 1990), il convient toutefois de s'accorder sur ce que recouvre ce principe de localité dans l'explication scientifique. Dans l'approche biographique, l'appréciation de ce principe ne peut se retrouver comme il se pose, par exemple, dans l'individualisme méthodologique (BOUDON, 1977, 1979, 1984, 1992). En effet, dans l'analyse des connexions causales historiquement constituées, la pertinence d'une cause ne peut s'apprécier à travers sa capacité de cerner des phénomènes qui agissent sur des événements qui leur sont spatialement et temporellement contigus. La causalité psychique est plus complexe. Elle unit, comme le suggère Maurice DAYAN (1985), la réalité du monde où se déroule la vie de l'individu à celle de son passé infantile et de son inconscient. Cela ne signifie pas pour autant que le passé se maintient en lui-même ou se mue en structure psychique <sup>22</sup>, mais simplement que le sujet entretient des rapports extrêmement variés avec celui-ci, *"qui ne sont pas faits seulement des représentations mais aussi de dépendances ayant une valeur causale plus ou moins définie"* (DAYAN, 1985, p. 334). Ces rapports complexe se médiatisent en une réalité psychique qui s'autonomise par rapport à un réel extérieur en devenant en quelque sorte autosuffisante : *"l'enjeu de la conservation ou de la non-conservation du passé n'est autre que celui de l'inscription d'une efficace possible de l'Erlebnis infantile"* (DAYAN, 1985, p. 338). Il convient alors d'adhérer à une forme *"d'æcuménisme explicatif ou de pluralisme"* (JACKSON, PETIT, 1993) qui permet de proposer des modèles explicatifs d'ordre plus globaux. Ces modèles fournissent de l'information <sup>23</sup> ayant trait à l'histoire causale des phénomènes à expliquer et dans laquelle des explications de grain causal varié peuvent se compléter (à travers une approche structuro-événementielle de la démarche biographique).

En fait, au-delà de la perte d'information pouvant intéresser l'histoire causale qu'elle occasionne, la réduction de l'échelle d'analyse imposé par le grain fin procède, comme le montre F. JACKSON et P. PETIT (1993), d'un postulat qui privilégie l'information contrastative (qui permet de différencier le monde actuel des autres mondes possibles) comme distincte de l'information comparative (qui permet de relier le monde actuel à d'autres monde possibles) dans un processus causal. L'exploration de la structure causale ne peut privilégier *a priori* la seule information contrastative par rapport aux éléments comparatifs qui interviennent dans la définition des connexions causales : *"les explications d'ordre général fournissent davantage d'information comparative alors*

---

<sup>22</sup> Sur ce thème, Maurice DAYAN (1985, p. 334) est sans ambiguïté lorsqu'il écrit : *"d'une façon générale, (...) aucune partie du passé ne se "conserve", ne se maintient dans l'être telle qu'elle a été, ne mène dans l'ombre de la vie présente une existence fantomatique ou honoraire (...) Une relation au passé qui serait une simple conservation - une relation d'identité - équivaudrait à la cinfusion ecmnésique du passé et du présent."*

<sup>23</sup> forme de recomposition du temps historique et biographique.

*qu'à une moindre échelle, on trouve une meilleure information contrastative*" (JACKSON, PETIT, 1993, p. 44). Dans cette perspective, la difficulté d'appréciation des mécanismes qui intervient au cours du temps pour assurer les médiations de l'influence causale est partiellement résolue par l'hypothèse de l'inconscient (LAPLANCHE, 1993 ; WIDLÖCHER, 1993), doué d'une temporalité psychique spécifique (LE POULICHET, 1994), que l'on retrouve, au-delà des thèses psychanalytiques ou de la psychologie cognitive (cf. troisième partie section I), partiellement, et sous une forme différente, dans la théorie sociologique de l'habitus formulée par Pierre BOURDIEU <sup>24</sup>. Elle autorise l'identification de macro-antécédents doués d'autonomie qui agissent sur l'action et les situations et par rapport auxquels l'événementiel, au sens défini par Edgar MORIN (1990), apparaît comme une micro-variable qui met en évidence le rôle d'influences causales plus contiguës : "*les macro-propriétés, y compris des propriétés relationnelles-causales de macro-niveau sont survenantes par rapport aux macro-propriétés*" (JACKSON, PETIT, 1993, p. 28).

Pour exprimer ce principe de globalité de la causalité archéologique, nous avons retenu pour notre analyse une démarche qui se focalise sur la construction de sens dans une double variante psychologique et sociologique. Dans sa version psychologique, cette dimension nous renvoie directement à la temporalité et la causalité psychiques que nous avons évoqué précédemment, et plus particulièrement aux expériences significatives qui ont structuré la personnalité psycho-affective infantile du sujet <sup>25</sup>. Dans sa version sociologique, la théorie de l'habitus de Pierre BOURDIEU (1972, 1979, 1980, 1984, 1987, 1992) nous permettra d'analyser comment l'intériorisation de dispositions acquises, de schèmes de perception, d'appréciation d'action, inculqués par le contexte social en un moment et en une place particulière, peuvent expliquer la présence du passé dans le présent (voir également HERAN, 1987 ; ACCARDO, CORCUFF, 1989 ; ACCARDO, 1991 ; DUBAR, 1991). Dans ces deux modalités d'intervention du passé sur le présent, il s'agira pour nous de faire l'inventaire des dimensions structurantes en admettant l'hypothèse selon laquelle les "*petites causes peuvent à distance dans le temps avoir de grands effets et les faits passés inaperçus lors de leur réalisation peuvent devenir des événements critiques de la vie*" (CONINCK, GODARD, 1989, p. 32) - hypothèse qui rappelle l'esprit de la théorie du chaos (PAILOT, 1995).

---

<sup>24</sup> quoique cette assertion soit contestable si l'on considère que la théorie bourdieusienne vise précisément à dépasser la dichotomie conscient - inconscient.

<sup>25</sup> la qualification "d'infantile" se réfère ici "*à la vie réelle de l'enfant, vie comportementale et psychique qui prélude à celle de l'adolescent et de l'adulte*" (DAYAN, 1985, p. 331). L'enfance se définissant pour Maurice DAYAN (1985, p. 330) comme "*l'ensemble des périodes de la vie réelle qui vont de la naissance à la puberté*".

② **Le modèle du cheminement**, qui est une critique d'un archéologisme trop strict, étudie la forme du processus lui-même et, à travers lui, les éléments causals à l'œuvre en vue de mettre à l'œuvre le temps. La mise en forme du processus, la construction de la logique de déroulement des événements pose la question centrale des transitions entre les états qui peut s'entendre selon quatre modèles : 1) le temps, en tant que durée ou chronologie, produit le changement 2) le changement peut, dans un temps homogène, se produire à tout instant selon une appréciation probabiliste (modèle différentiel). Dans un temps hétérogène, on peut étudier 3) les moments de rupture (modèle bifurcatif où la bifurcation peut être contingente, probabiliste ou prévisible) qui consacre l'existence d'un temps processuel - à l'inverse des temporalités linéaires pour lesquelles les mécanismes régulateurs suffisent - impliquant "*l'incertain, l'imprévisible, la violence, l'intrusion de la discontinuité réelle, radicale, différente de la discontinuité des coupures abstraites de succession*". (TAP, 1991, p. 65) ou 4) les investissements nécessaires pour produire ces ruptures (modèle énergétique). L'étude de la dynamique processuelle procède d'une appréciation de la nature des enchaînements entre les transitions qui peut se concevoir de différentes façons : appréciation de l'effet propre de la temporalité des événements ou de leur ordre d'apparition (temps de séjour dans un état, causalité lente, suspension du temps de déroulement d'un processus, effets de chronologie), des effets bifurcatifs, des effets énergétiques (reconnaissance de destins probables qui ne peuvent être évités par une dépense d'énergie dont le stock est limité) ou des effets différentiels. Pour notre approche, nous retiendrons une perspective processuel qui relie, à travers un modèle bifurcatif, l'événementiel au structurel.

③ **Le modèle structurel**, qui relativise une conception trop endogéniste n'admettant aucune extériorité au cheminement étudié, s'intéresse aux temporalités qui débordent la biographie particulière et met en rapport cette biographie avec ces temporalités (rencontre de la temporalité biographique et de la temporalité historique) : "*Ici prévaut l'idée d'une pré-structuration des parcours de vie par des temporalités externes organisées suivant des chaînes causales indépendantes et préexistantes au déroulement des vies individuelles*" (CONINCK, GODARD, 1989, p. 40-41). Selon nous, l'incorporation des habitus procède de cette forme de contextualisation du cheminement biographique du sujet déjà constituée en dehors de son histoire et génératrice de potentialités objectives inscrites dans le présent. Le degré de structuration de l'itinéraire biographique reste toutefois variable, même si ces différents modèles reconnaissent l'existence de temporalités externes préexistantes au déroulement des vies singulières. Ainsi, si l'approche structurelle reconnaît le rôle des formes sociales pour expliquer l'existence de conjonctures qui ouvrent des possibles et concourent à l'organisation de l'existence du sujet, le structuralisme tend "*à effacer la logique interne des événements*

*et les jeux d'ouverture/fermeture de l'espace des possibles derrière des combinaisons de rythmes structurels" (p. 41).*

La recherche d'une relation causale entre des événements peut aboutir à un paradigme qui peut se révéler inutilement rigide et inapproprié à l'interprétation des événements complexes. L'explication d'un état de choses ne peut se ramener à des propositions causales strictes sans pour autant qu'il soit possible au chercheur de renoncer dans son principe. Dans l'approche biographique, l'économie de la construction de formes temporelles de causalité conduit à son utilisation implicite, "*autrement dit (...), lorsqu'on veut évacuer par la porte les problèmes de la causalité, la rhétorique du discours (...) les fait réapparaître par la fenêtre*" (CONINCK, GODARD, 1989, p. 27). Intégrer le principe de causalité sans son dogmatisme réducteur devient envisageable si l'on considère, comme Gilles-Gaston GRANGER (1993), qu'un modèle théorique ne traite en général pas de *faits réels*, mais de *faits virtuels*, c'est-à-dire "*de faits schématiques, complètement déterminés dans le réseau de concepts de la théorie même, mais incomplètement déterminés en tant que réalisables ici et maintenant*" (GRANGER, 1993, p. 49). La recherche des relations causales peut être comprise, à la suite de WITTGENSTEIN, comme une projection sur le réel de ces relations entre les éléments du discours. Reconsidérer la validité de l'explication d'une variable dépendante comme une simple fonction d'autres variables - pour schématiser à l'extrême - consacre l'existence d'éléments causals dont la nature et la description échappent en partie à l'observateur, mais qui codéterminent, avec plus ou moins d'influence, les faits actuels observables. Il ne s'agit nullement de justifier le manque de schémas intelligibles, de modèles ou de théories ou encore de suppléer, à l'aide d'explications verbales, l'insuffisance des explications. Il convient plutôt d'intégrer, à l'aide d'un procédé heuristique, le caractère partiellement indéterminé du fait virtuel - degré d'indétermination dont la notion d'influence causale cherche à rendre compte - et de reconnaître que les domaines de l'expérience échappent nécessairement aux formes de saisie déterminées par le protocole de recherche - la connaissance de ces limites permettant l'exploitation de ce qui est dit. Il s'agit en fait de dresser un pont entre l'objectivation de l'observation et la nature complexe et partiellement inaccessible de la réalité phénoménale et non-phénoménale qui interviennent dans la causalité psychique - en intégrant toutefois un principe d'évolution des vérités scientifiques susceptibles de réduire cet écart.

En fait, l'utilisation de ce principe de causalité s'étend comme un principe d'induction constructiviste non probabiliste qui ne conduit pas nécessairement à une régression à l'infini ou à l'apriorisme (comme l'affirme Karl POPPER (1991, p. 153)) si l'on considère le rôle de la théorie dans l'observation des faits (THOM, 1991). Elle suppose une

connaissance conjecturale dont l'objectivité s'appuie sur un triple principe qui se démarque de l'épistémologie sans sujet connaissant de Karl POPPER <sup>26</sup> :

- ⇒ la reconnaissance que toute réalité socio-psychique est constituée simultanément de faits objectifs et de faits subjectifs qui structurent la conscience du chercheur et impliquent naturellement des valorisations (DE DEPART, 1967) ;
- ⇒ le respect des règles et des protocoles théoriques et méthodologiques institués qui doit s'efforcer de maintenir la connaissance scientifique aussi indépendante que possible des croyances, opinions et assentiment des sujets connaissants - même si l'histoire des sciences nous enseigne que ce principe n'est pas toujours respecté dans la pratique (voir notamment MINOIS, 1990 ; 1991 ; RUELLE, 1991) ;
- ⇒ l'effort de rationalisation, de cohérence et de construction du discours (principes d'identité et de non-contradiction des propositions, et non des types ou niveaux de logique considérés - ATLAN, 1991).

**3ème proposition : La pensée évolutionniste se nourrit de la dialectique et de la rhétorique qui s'appuient sur des propositions en résonance avec les discours théoriques, une description factuelle, une analyse discursive et une interprétation plausible (BRUNER, 1991 ; FRIEDBERG, 1993) de la réalité.**

La nature des rapports dialectiques entre le local et le global dans les phénomènes évolutifs peut nous interpeller sur le statut épistémologique de la pensée évolutionniste dont les schémas explicatifs relèvent plus d'une connaissance conjecturale que d'une connaissance démontrable et testable au sens popperien du terme. La scientificité des théories évolutionnistes, qui ne se prêtent pas à des vérifications expérimentales directes, peut être objectivée par la valeur explicative - formelle ou pragmatique - des schémas élaborés, c'est-à-dire par la capacité des procédés théoriques proposés à diminuer l'ampleur de l'arbitraire des descriptions et observations menées - qui elles, restent soumises aux

---

<sup>26</sup> "Ma première thèse implique que la connaissance et la pensée ont chacune deux sens : (1) la connaissance ou la pensée au sens subjectif, qui consiste en un état d'esprit ou de conscience, ou en une disposition à un comportement ou à une réaction, et (2) la connaissance ou la pensée au sens objectif, qui consiste en des problèmes, des théories, et des arguments en tant que tels. La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance et de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation et à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaissant : c'est une connaissance sans sujet connaissant" (POPPER, 1991, p. 185).

démentis que peut leur apporter la confrontation avec le "réel". La reconnaissance par la communauté scientifique de la plausibilité, de l'intérêt et de la pertinence des résultats (FRIEDBERG, 1993) , au regard des exigences méthodologiques et du corpus théorique existant, confère un caractère pragmatique à l'évaluation d'une recherche historique.

Le caractère non-expérimental des sciences de l'évolution ne constitue pas en ce sens un facteur d'appréciation de leur scientificité. En effet, comme le rappelait fort justement le mathématicien René THOM (1990, p. 626), "*il n'y a pas de méthode expérimentale*", et ce pour au moins deux raisons :

Premièrement, toutes procédures d'expérimentation présupposent l'existence d'une théorie préexistante (explicite ou implicite) qui permet à l'observateur non seulement de classer conceptuellement ses observations phénoménales, mais aussi d'adopter un comportement méthodologique (CHALMERS, 1987). Ainsi, la structuration active du réel est inhérente à toute recherche expérimentale (PIAGET, 1967).

Deuxièmement, la reconnaissance même d'un objet scientifique dans un paysage empirique reste subordonnée à une conceptualisation préalable qui détermine les expériences à faire. L'imagination, la construction conceptuelle précèdent les données de l'expérience, permettent de décider ce qui est possible (JACOB, 1981), même si les observations peuvent apporter des modifications au système de concepts utilisés (THOM, 1991).

Ces deux dimensions définissent le champ des possibles ouverts qui caractérisent le degré relatif d'ouverture et fermeture des lignes de développement virtuelles pour la mise en place d'un réseau de cohérence explicative (SCHEURER, 1979).

En fait, le statut particulier des sciences de l'évolution tient également à l'existence d'une dissymétrie fondamentale entre la prédiction et la rétrodiction (LESTIENNE, 1993). Si la prédiction étudie le mouvement temporel du système dans le futur, la rétrodiction consiste à s'interroger sur les causes possibles, passées qui peuvent expliquer *a priori* à la fois le présent et la genèse de la forme historique du système étudié. Pour les théories de l'évolution, la capacité prédictive des schémas d'intelligibilité proposés ne peut en aucun cas être considérée comme un critère de scientificité valide et pertinent. Ces théories ont plus une vocation explicative que prédictive. D'ailleurs, la prédictivité d'une théorie ou d'un modèle, au sens strict, n'est concevable qu'à travers une mathématisation des phénomènes social-historiques sans laquelle son appréciation renvoie à une forme de subjectivité consensuelle de la communauté scientifique qui s'efforce de concilier, bon gré mal gré, les exigences des sciences "dures" avec une description linguistique des phénomènes et processus étudiés. En ce sens, les "*mathématiques rhétoriques*", selon

l'expression des mathématiciens américains Philip J. DAVIS et Reuben HERSCH (1988), ne constitue nullement un critère satisfaisant d'appréciation, mais renvoie plutôt à une forme de "conformisme académique" parfois préjudiciable, et à propos duquel les mathématiciens ne sont pas dupes. Le caractère linguistique de la description des phénomènes étudiés par les théories de l'évolution restaure le statut de la rhétorique et des raisonnements heuristiques de l'argumentation à côté de celui de la logique dans la production de concepts supposés orienter vers la description ou l'organisation de données valides : "*la science du raisonnement argumentatif à côté de la science du raisonnement démonstratif*" (LE MOIGNE, 1993, p. 102 ; voir également PERELMAN, 1977 cité in LE MOIGNE, 1993).

Dans cette perspective, Barbara CZARNIAWSKA-JOERGES (1995), en s'appuyant en partie sur les positions de Jerome BRUNER (1991), plaide pour la réintroduction de la connaissance narrative dans les sciences de gestion dont la tradition de recherche est largement imprégnée de la connaissance logico-scientifique (the logo-scientific knowledge) : "*Narrative enters organizational studies in at least three forms : organizational research that is written in a story-like way (...); organizational research which collects organizational stories (...); and a organizational research which conceptualizes life as story-making and organization theory as story-reading*" (p. 16). Selon l'auteur, l'étude de cas constitue d'ailleurs une forme privilégiée où l'on retrouve de mode de connaissance. L'économiste Donald N. McCLOSKEY (BEAUREGARD, 1986) adopte également une position épistémologique qui reconnaît le rôle de la rhétorique dans le processus de validation des connaissances - qui ne sont, selon lui, que des produits des conventions acceptées par la communauté scientifique - non seulement en sciences économiques, mais aussi dans d'autres sciences. Il ne reprend pas à son compte la définition de la rhétorique proposée par ARISTOTE et propose de la définir comme "*l'art de sonder ce que les hommes croient, ce qu'ils devraient croire, au lieu de trouver ce qui est vrai, selon des méthodes abstraites (...) l'art de découvrir les véritables raisons nous permettant de trouver ce qui nous garantit l'assentiment général, parce que toute personne raisonnable devrait pouvoir être persuadée (...) une recherche critique qui ne consiste pas seulement à donner corps à la vérité, mais à créer la vérité*" (BEAUREGARD, 1986, p. 343).

Si ce renouveau de l'intelligence de la pensée dialectique - liée à l'idée de contradiction, de progression et de réciprocité (BEAUCOURT, 1991, p. 16-18) et illustrée notamment par l'œuvre d'Yves BARREL (1989) ou d'Edgar MORIN (1990) - doit établir les balises indispensables pour ne pas verser dans l'anarchie scientifique ou le manque de rigueur, elle réaffirme le *caractère littéraire* et l'architecture *phénoménologique* de la pensée évolutionniste, tant dans ses aspects abstraits que concrets, qui ne peut se concevoir qu'à



travers un paradigme constructiviste (voir notamment PIAGET, 1967 ; WATZLAWICK, 1988, 1991 ; VARELA, 1989 ; MORIN, 1990 ; SEGAL, 1990 ; FOUREZ, 1992) qui définit le champ de connaissance du réel comme un objet perçu et co-produit par l'observateur.

Il serait vain de croire que la rhétorique est uniquement l'apanage des sciences "molles". Les mathématiciens Philip J. DAVIS et Reuben HERSCH (1988), qui la définissent comme "*le langage courant utilisé pour nous convaincre que tel ou tel énoncé mathématique est vrai*" (p. 68), soulignent son rôle significatif dans la pensée mathématique. En mathématiques, l'utilisation de la rhétorique se met au service non seulement de la philosophie des mathématiques, mais aussi des démonstrations des séquences de transformations logiques menant des hypothèses aux conclusions. Selon eux, "*toutes les démonstrations, du point de vue de la logique formelle, sont incomplètes*" (DAVIS, HERSCH, 1988, p. 71). Elles entremêlent ainsi le formel et le non formel, l'argumentation convaincante et l'appel à l'imagination.

**4ème proposition : La pensée évolutionniste est une pensée construite qui s'inscrit dans le paradigme constructiviste.**

Dans un article récent, Gérard KÆNIG (1993) montre que la diversité des travaux menés dans les sciences de l'organisation doit être appréciée différemment selon le niveau épistémologique auquel on se situe. Pour apprécier et classer la variété des approches et des recherches, il propose une classification selon une double alternative thématique : le réalisme de la théorie (opposition des conceptions réalistes et instrumentalistes) et le statut ontologique de la réalité (réalité (or)donnée qui s'impose aux acteurs ou construite par eux). Le croisement de ces deux oppositions définit quatre zones épistémiques schématisées dans le tableau ci-dessous.

OPPOSITIONS THEMATIQUES ET ZONES EPISTEMIQUES		
	ESSENCE DE LA REALITE	
	(Or)donnée	Construite
REALISME DE LA THEORIE	Découverte de régularités	Recherche action
	développement d'instruments prédictifs	Construction d'artefacts
FORT	I	IV
FAIBLE	II	III

Source : KÖENIG, 1993, p. 6

En ce sens, notre quatrième proposition est le corollaire logique de celles qui précèdent. Depuis peu, les sciences de gestion se sont ouvertes à une production épistémologique endogène qui leur permettent de se dégager de leur "*apparente incongruité épistémologique*" (LE MOIGNE, 1993) liée à une relation contre nature avec un paradigme positiviste exogène (voir notamment MARTINET, 1990 ; BRABET, 1993).

En sciences de gestion, tout au moins dans l'ensemble des domaines qui recourent à des méthodes qualitatives, le paradigme constructiviste nous paraît être fécond pour fournir une assise épistémologique légitime à la structuration logique des modèles socio-historiques ou à la conception pragmatique de l'action et de la connaissance des phénomènes organisationnels. A ce titre, la reconnaissance stricto sensu des énoncés réalistes (POPPER, 1990, 1991 ; DELAHAYE, 1991) reviendrait tout simplement à dire qu'une large partie des connaissances produites en sciences de gestion n'ont pas un caractère scientifique. Dans l'approche biographique, l'interrogation sur le statut d'une réalité indépendante des acteurs est d'ailleurs un non sens puisque que cette démarche s'appuie sur l'individu pour retourner au social (LE GALL, 1988).

Selon JEAN-LOUIS LEMOIGNE (1990), les fondements des épistémologies constructivistes s'appuient sur cinq postulats :

- ① **Le principe de Représentabilité** (de l'expérience du réel) qui réfute l'existence d'une connaissance scientifique reflétant la "*réalité ontologique objective*". Les théories

scientifiques ne sont pas le reflet du réel, mais des projections de l'esprit humain sur ce réel (MORIN, 1991).

- ② **Le principe de l'univers construit**, ou le postulat de la téléologie des représentations du monde qui réfute la notion de réalité indépendante de l'observateur. Ce postulat s'oppose à la conception réaliste des mathématiciens et des physiciens qui croient à l'existence d'une réalité indépendante de nos observations (DELAHAYE, 1991) - bien qu'il existe des mathématiciens constructivistes pour lesquels un objet mathématique n'existe que dans la mesure où l'on peut le construire (CALDER, 1979).

Le constructivisme ne doit pourtant pas faire de concession envers le *Zeitgeist* pour verser dans une position solipsiste qui interdirait toute interrogation sur ce qui pourrait expliquer la convergence et l'unité de nos expériences sensibles ou pour faciliter "*le développement de l'obscurantisme, de l'idéalisme et du subjectivisme*" (DÉ GAULEJAC, 1993, p. 14). Si l'appréciation de l'existence objective des phénomènes dans le monde par le caractère commun et reconnu des représentations des individus reste non seulement un facteur partiel (MILES, HUBERMAN, 1991), mais contestable, cette convergence perceptivo-cognitive peut se comprendre au regard de l'hypothèse d'un réel commun qui révèle des différences de temporalité, de présence active du temps et de ses effets selon des niveaux de réalité pouvant être qualifiés de lents ou rapides <sup>27</sup>, de vraies ou de conventionnelles <sup>28</sup> : "*Il existe assurément, "entre" cette réalité générale que personne ne rencontre et le réel singulier conjoint à la vie psychique qu'aucune science ne décrit, ce que l'on pourrait appeler un réel commun : soit un ensemble de régularités, de relations conditionnelles, de contraintes et de séquences factuelles irrécusables, qui délimitent en première approximation le domaine perceptible, ouvert à l'action de tous les individus qui appartiennent à telle société ou à telle aire géographique*" (DAYAN, 1985, p. 38). Le dialogue entre les tenants du réalisme abstrait, qui soutiennent l'existence d'un réel impossible à comprendre définitivement, ou du réalisme finiste, qui proposent de limiter à l'univers évident des objets finis (DELAHAYE, 1991), et les partisans du constructivisme doit se poursuivre et s'approfondir pour traiter les questions qui restent en suspens et dont on ne peut nier ni l'importance, ni l'intérêt. Si l'on reprend les caractéristiques positiviste de la production des connaissances de gestion résumées par F. LUTHANS (1973 cité in GARNIER, 1986, p. 114), ...:

---

<sup>27</sup> ces termes sont de Georges BALANDIER (1988) qui les appliquent à la temporalité des différents secteurs de la société.

<sup>28</sup> voir l'article de Raymond BOUDON - "Les deux sociologies de la connaissance scientifique" (in BOUDON, CLAVELIN, 1994)

- 1- Les procédures de recherche sont clairement expliquées
- 2 - Les définitions de concepts
- 3 - La collecte des données est objective
- 4 - Les résultats de la recherche peuvent être reproduits
- 5 - L'approche est systématique et cumulative
- 6 - Les objectifs de la démarche sont l'explication, la compréhension et la prédiction des phénomènes organisationnels.

les portes de ce dialogue restent ouvertes ... si toutefois les uns admettent notamment que la nature construite de leurs postulats épistémologiques ou encore que la sophistication méthodologique et statistique ne prévalent pas nécessairement sur la pertinence et l'utilité des résultats, et les autres que le brouillard sémantique et méthodologique, propice à toutes les suggestions énonciatives, ne peut se soustraire à la rigueur scientifique.

- ③ **Le principe de projectivité ou d'interaction sujet-objet** qui est un corollaire du premier principe et reconnaît le rôle constitutif de cette interaction dans la construction de la connaissance. Ainsi, la connaissance de l'objet ne saurait être dissociée du sujet connaissant, enracinée dans une culture et dans une histoire. Le constructivisme nous enseigne ainsi que la science est une pensée en construction, qui s'interroge sur ses propres constructions puisqu'elle "*charrie cadres mentaux, visions du monde, préférences idéologiques, dont elle ne peut se départir mais qu'il lui appartient d'explicitier*" (MARTINET, 1993, p. 69).
- ④ **Le principe d'argumentation générale** (ou de "la nouvelle rhétorique") qui admet la reconnaissance de la multiplicité des modes d'exercice de la raison et nécessite l'explicitation des axiomes sur lesquels se fonde l'épistémologie constructiviste (méthodes de raisonnement et d'argumentation).
- ⑤ **Le "Principe de l'Action Intelligente"** qui décrit (NEWELL & SIMON, 1976 cité in LEMOIGNE, 1990, p. 113) "*l'invention ou l'élaboration, par toute forme de raisonnement (descriptif a posteriori), d'une action (ou plus correctement une stratégie d'action) proposant une correspondance "adéquate" ou "concevable" entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse*".

La modélisation logique des objets psycho-socio-historiques vise à établir des généralités spécifiques et conditionnelles qui s'appuient sur la recherche de régularités et dotent d'une

intelligibilité construite la description ou l'explication de singularités transposables dans des contextes apparentés - les conditions de validation de cette transposition méthodologique et des résultats nécessite "*de porter un jugement sur la parenté des contextes considérés*" (KÆNIG, 1993, p. 15) en fonction, notamment, de la nature des objets considérés et des options épistémologiques retenues.

Leur construction se doit d'intégrer les contraintes de l'observation social-historique qui énonce ses constats en prélevant ses "faits" dans des conditions non reproductibles qui ne se laissent pas enfermer dans un raisonnement expérimental, c'est-à-dire dans un exercice de "*comparaison (quantifiée ou non) capable d'enfermer ses inférences dans un système fermé de règles*" (PASSERON, 1991, p. 73) - ce type de raisonnement s'incarne dans sa forme la plus formalisable, la plus opératoire dans la démarche du raisonnement statistique qui conduit parfois à des confusions épistémologiques et sémantiques entre le constat de corrélation et l'explication causale (STENGERS, 1987).

Les sciences historiques produisent leurs intelligibilités sur une exemplarité soumise à des contraintes sémantiques qui se trouvent articulées avec des constats opérés dans des contextes différents. Elles ferment, en toute rigueur, la voie d'universalisation de leurs assertions et limitent les formes de généralisation inductive. La construction des modèles explicatifs nécessite un accord théorique préalable de stabilisation d'un langage de description du monde qui s'appuie sur des correspondances sémantiques entre les réalités observées et décrites et les interprétations conceptuelles - exigence qui pose le délicat problème de la validité de contenu et reste d'autant plus complexe à résoudre que le projet de recherche est conduit de façon individuelle.

Si les différences sensibles dans la définition des concepts utilisés interdisent notamment au sein d'une même école de pensée tout effet de cumul des résultats et des travaux (KÆNIG, 1993), il convient de reconnaître les difficultés pratiques indubitables à établir de manière formelle des conventions sémantiques faisant correspondre des états de choses et des énoncés. Ces difficultés expliquent en partie une situation épistémique risquée pour une ambition généralisante. Dans cette perspective, la vulnérabilité des schémas explicatifs aux épreuves empiriques et la validation des connaissances se heurtent nécessairement aux limites descriptives et explicatives des énoncés et s'apprécie au regard du respect de règles méthodologiques, à la cohérence et la rationalité du raisonnement et à l'examen critique des connaissances "*par tous les moyens possibles*" (KÆNIG, 1993, p. 16).

**5ème proposition : La pensée évolutionniste se conçoit à travers une approche systémique paradoxale qui dépasse la logique aristotélicienne pour s'inscrire dans une logique de "tiers-inclu".**

L'analyse du phénomène de l'évolution est un champ d'étude qui procède de la coexistence et de l'interaction de logiques et de facteurs multiples qui s'intègrent dans une même réalité où s'articule le fonctionnel et le structurel. C'est un lieu commun de préciser que cette étude ne peut s'appréhender que dans le cadre d'une approche systémique qui seule peut rendre compte de la complexité du phénomène si elle ne s'enferme pas dans la recherche "*d'existants concrets*" et réussit à intégrer les rapports dialectiques entre les contraires (LUGAN, 1983), bref si elle se nourrit d'un "*principe du tiers inclus*" - pour reprendre l'idée de la logique dynamique du contradictoire du physicien français Stéphane LUPASCO (1951) - ou d'une logique conjonctive (LE MOIGNE, 1990).

La systémique (voir notamment BERTALANFFY, 1973 ; MELESE, 1979 ; CAPRA, 1983 ; HARLE, JOUANNEAULT, 1983 ; LEMOIGNE, 1984, 1990 ; LUGAN, 1983, 1993 ; LAPIERRE, 1992) se conçoit ici comme un cadre conceptuel susceptible d'être nourri d'éléments divers qui permettent d'introduire dans le modèle construit diverses modalités d'interprétation et d'explication des observations réalisées (LUGAN, 1983), diverses logiques d'actions contradictoires (DUBET, 1994). Il s'agit de produire des schémas d'intelligibilité qui rendent compte d'une pensée systémique paradoxale susceptible de concevoir dans un même espace de réflexion la juxtaposition du système (dans sa logique structuro-fonctionnaliste) et du non-système (dans sa logique événementielle, ambivalente, ambiguë) (BAREL, 1989).

Il est difficile de concevoir une réflexion systémique qui ne se nourrissent pas des paradoxes, de la superposition ou de la "con-fusion" de niveaux logiques distincts et hiérarchisés (BAREL, 1989) : les sciences physiques (ETIENNE, 1994), la psychologie (WATZLAWICK, BEAVIN, JACKSON, 1972 ; BATESON, 1980 ; MOSS, 1989 ; COUSINEAU-BRUSTCHE, 1993), la sociologie (BAREL, 1989 ; LAPIERRE, 1992 ; DUPUY, 1992), la gestion (VARGAS, 1984 ; VARGAS, CHANDEZON, 1986 ; LOUART, 1990 ; JOFFRE, KÆNIG, 1993 ; NICHOLLS, 1993), l'épistémologie (LUPASCO, 1951 ; BAREL, 1989 ; MORIN, 1977, 1990 ; WUNENBERGER, 1990 ; AMIOT, BILLARD, BRAMS, 1993), etc. forment autant d'horizons réflexifs qui s'appuient sur la mise en évidence des paradoxes et des contradictions pour appréhender la complexité du réel et condamnent la pensée rationnelle classique fondée sur la "*dualité*" (WUNENBERGER, 1990).

Si le paradoxe s'impose de manière croissante dans la science contemporaine, son existence et son rôle dans le développement de la connaissance ne constitue pas un phénomène nouveau. Selon Patrick JOFFRE et Gérard KÆNIG (1993), le thème du paradoxe a été introduit dans les sciences de gestion à la fin des années soixante dix.

Le paradoxe peut se concrétiser sous différentes formes qui recouvrent toutes l'idée de la superposition de logiques contradictoires dans les classes génériques de structures construites à partir de la représentation simplifiée des objets réels. Il peut s'agir :

- ⇒ de l'association structurelle et fonctionnelle d'un phénomène, d'un élément ou d'un événement à un anti-phénomène, un anti-élément ou un anti-événement logique, et donc un jugement, une proposition, un signe contradictoire (LUPASCO, 1951, p. 9) ;
- ⇒ d'une logique dynamique du contradictoire dont les formules de l'expression symbolique constituent les implications contradictionnelles et réciproques de base (LUPASCO, 1951, p. 10) ;
- ⇒ d'une contradiction qui vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses "consistantes" (WATZLAWICK, 1972, p. 188) ;
- ⇒ de la reconnaissance de l'unité complexe organisée pour laquelle le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties (MORIN, 1977, 105-115) - Jean-Pierre DUPUY (1990, p. 218) affirme toutefois que cet énoncé est un faux paradoxe qui repose sur une extension abusive des propriétés de l'addition des nombres réels ;
- ⇒ d'un décalage entre deux niveaux de langage qui enferme l'individu dans une double contrainte caractérisée par la cohérence logique de chaque signification dans son cadre de référence, mais l'incompatibilité entre elles (VARGAS, CHANDEZON, 1986, p. 114) ;
- ⇒ d'une logique de l'absurde possible - impossible (BAREL, 1989, p. 19) ;
- ⇒ de la vision instantanée (synchronique) de l'unité dans la diversité et de la diversité dans l'unité (BAREL, 1989, p. 19) ;

- ⇒ de la con-fusion et l'opposition entre des termes, des objets, etc. faisant intervenir des types et des niveaux logiques distincts et hiérarchisés (BAREL, 1989, p. 57-63) ;
- ⇒ de la reproduction mutuelle de termes opposés qui génère un processus de construction de l'identité dans et par l'altérité, l'œuvre qui permette d'établir l'équivalence à partir de la non-équivalence, c'est-à-dire à partir de l'étagement de niveaux "logiques" (BAREL, 1989, p. 57-63) ;
- ⇒ du choc, de la confrontation d'une "réalité" perçue à un niveau, et d'une règle de niveau supérieur (une méta-règle) (WILDEN cité in BAREL, 1989, p. 63) ;
- ⇒ du fait que "la réalité contienne des éléments ou des processus qui apparaissent contradictoires, sans doute parce qu'ils sont trop complexes à mentaliser pour une représentation humaine particulière" (LOUART, 1990, p. 3) ;
- ⇒ d'une relation où ce qui est contraire est aussi identique (LAPIERRE, 1992, p. 197) ;
- ⇒ de la présence et de l'activité simultanée d'éléments contradictoires (JOFFRE, KÆNIG, 1993, p. 38) ;
- ⇒ d'un mode de pensée qui présente deux postulats complètement contradictoires comme étant tous deux simultanément vrais, qui superpose deux ordres de perception (la différenciation ou l'unité des choses) et invite à les accepter comme étant simultanément vrais (COUSINEAU-BRUSTCHE, 1993), etc.

Les paradoxes peuvent être légers ou graves (ROUILHAN, 1990) : légers, ils ne résistent guère à l'analyse, se résolvent quand on leur applique les principes plus ou moins naïfs, mais inébranlés, de notre système monde (*doxa*). Graves, ils résistent à l'analyse et leur résolution est elle-même paradoxale exigeant le renoncement à certains principes de notre système monde. Les paradoxes sont toujours relatifs à une époque donnée de la *doxa*, et peuvent ainsi perdre leur paradoxalité au fil du temps : un paradoxe véridique et grave à une époque donnée peut devenir graduellement véridique et léger avec une autre époque.



Le paradoxe, dans une démarche scientifique, ne peut se réduire à l'affirmation d'une chose et de son contraire dans l'espace de l'immédiat. Son regard nous force plutôt à reconnaître la nature composite et complexe d'un réel qui se nourrit de la superposition de logiques et de phénomènes contradictoires dont l'appréhension est absurde du point de vue de la logique de tiers-exclu.

Ainsi, la systémique paradoxale se réfère à la reconnaissance d'interconnexions irréductibles et contradictoires en vue de restructurer le réel sans pour autant le dissoudre dans une multiplicité à jamais inaccessible dans son ensemble. Il s'agit pour elle de fournir des modèles susceptibles de penser simultanément l'ouverture et la fermeture, l'autonomie et la dépendance, la finalité et l'émergence, l'auto et l'éco-organisation, etc. C'est le paradoxe indépassable de l'auto (l'auto-organisation, etc. - BAREL, 1989) où ce qui est organisé, reproduit, transformé et ce qui organise, reproduit, transforme sont à la fois différents et identiques.

Le problème d'indiscidabilité gödelienne nous bloque en fait derrière une barrière logique infranchissable qui ne nous laisse pas espérer l'achèvement du processus de la connaissance. L'intégration de propositions logiques contradictoires dans un même espace conceptuel et réflexif nécessite donc le recours à une logique paradoxale qui ne reflète pas nécessairement la nature des choses, mais tout au moins celle de l'esprit percevant.

**6ème proposition : La pensée évolutionniste est une pensée historique et historique.**

La pensée évolutionniste est une pensée sur les processus : "*Les choses ne sont pas telles qu'elles ont été créées ; elles sont ce qu'elles deviennent*" (LASZLO, LASZLO, 1993, p. 25). Elle se rapporte simultanément à l'histoire, c'est-à-dire au temps de l'histoire, et à l'historialité, c'est-à-dire à la construction subjective de l'histoire.

L'histoire s'entend ici dans un double acception :

- ① Elle décrit le mouvement univoque et irréversible d'un système dans un continuum espace-temps qui nourrit la définition à la fois de ses données structurelles et fonctionnelles, ainsi que sa réalité profonde. L'historicité correspond à l'enchaînement des faits historiques qui forment le passé, "*l'exister objectif*" (FERNANDEZ-OILA, 1993) susceptible de connaissance directe. Ce mouvement du temps, qui désigne l'objet d'une expérience et d'un savoir immédiats et d'un passé qui nous semble figé, consacre, dans certaines phases, une symétrie temporelle entre l'espace construit et l'immédiat.

Elle ne prétend nullement à déterminer des lois historiques absolues susceptibles d'expliquer les phénomènes d'évolution et de changement des systèmes complexes, mais "*évoque les processus par lesquels le temps se transforme en un passé unique la multiplicité des avenir possibles*" (LESOURNE, 1991, p. 8).

- ② Elle prend également une signification épistémologique plus profonde, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement (cf. première partie), qui renvoie à la prise en considération de la mémoire historique de l'évolution des sciences, de l'accumulation, de l'échange dans la progression de la connaissance scientifique.

L'historialité consacre davantage les "*qualités de la subjectivité temporelle*" (FERNANDEZ-OILA, 1993) saisies de l'intérieur :

- ① Elle prend une dimension méthodologique comme moyen d'expliquer et de comprendre ce qui se passe dans un système à travers une reconstruction des processus mentaux, des "contenus de conscience", un regard sur l'action des acteurs organisationnels, la prise en considération du faisceau d'événements qui ont conduit à l'état présent, une reconnaissance de la variance et de l'alternance des temps sociaux (rythmes lents et ruptures), des constantes et des singularités. Cette reconstruction tend autant à donner un sens actuel à une réalité antérieure qu'à établir une réalité historique. Ces représentations se rapportent à la dynamique des transformations présentes et passées, aux faits marquants du processus évolutifs, ainsi qu'à leur enchaînement. Dans une perspective constructiviste, l'historialité s'intéresse non pas aux "faits", mais aux représentations qui sont considérées par ceux qui les véhiculent comme l'expression de la réalité. Selon Bernard RAMANANTSOA et Catherine THIERY-BASLE (1989, p. 107), toute démarche historique sérieuse doit avoir un double objectif - les auteurs analysent ici la démarche historique dans la réflexion sur l'identité :

- ⇒ reconstituer de façon scientifique (ou du moins valide) les états de conscience, les passions, les intérêts des acteurs : la connaissance de ces contenus de conscience est indispensable à la compréhension de ce que l'on peut observer ;
- ⇒ montrer comment ces mécanismes psychiques s'inscrivent dans un contexte donné, pré-existant (d'où l'importance de la connaissance du passé), et comment dès lors ils peuvent donner lieu à des normes, qui vont renforcer, pour ce que nous appelons l'identité.

Cette distinction rejoint celle qu'Henri-Irémée MARROU (1954) établit entre la réalité historique et la connaissance historique. Dans la pratique, cette disjonction est toutefois

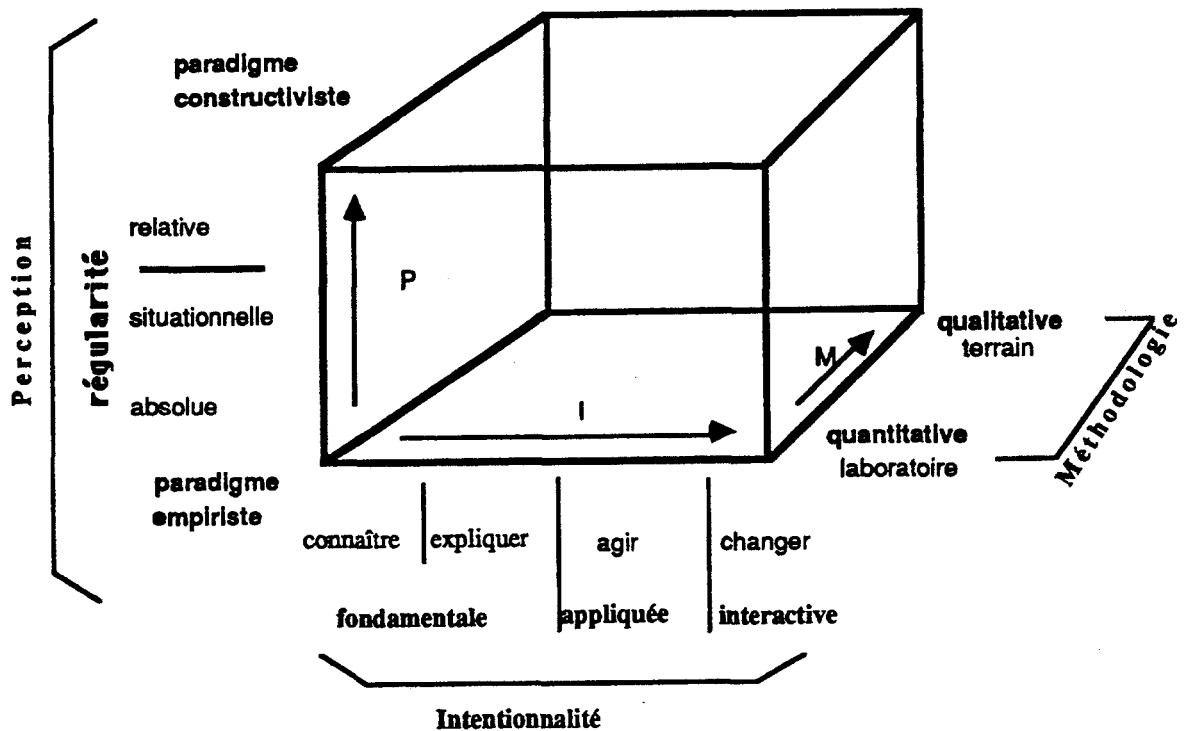
artificielle puisque ces deux plans se superposent au sein de la connaissance qui les unit. Le passé "réellement" vécu "*se trouve comme modelé par les catégories du sujet connaissant (...) par les servitudes logiques et historiques qui s'imposent à la science historique*" (MARROU, 1954, p. 38).

**7ème proposition : Faire une recherche exploratoire, c'est décrire et expliquer et non agir.**

A ces différentes propositions épistémologiques, nous en ajouterons une dernière qui peut soulever le vent de la polémique dans les sciences de gestion : la science vise à décrire et à expliquer des objets avec des méthodes et des critères de validation qui lui sont propres.

Décrire, c'est ranger les composantes de l'objet dans des catégories générales. Expliquer, c'est dévoiler une structure visible complexe à l'aide de modèles construits, d'une représentation logique non ambiguë de relations pour la rendre intelligible, c'est "*découvrir entre les phénomènes des relations qui n'apparaissaient pas dans la perception habituelle que nous en avons, toujours plus ou moins confuse, et rendre ces phénomènes ainsi plus intelligibles*" (LAPIERRE, 1992, p. 7), c'est répondre à la question "pourquoi" (GRAWITZ, 1993).

Si l'on reprend les trois axes de la recherche définis par Yvon BOUCHARD et Arthur GELINAS (1990), l'intentionnalité de notre recherche nous renvoie à la catégorie fondamentale qui portent essentiellement sur l'objet : "*Vouloir connaître peut se comprendre comme étant lié à une étude exploratoire de l'objet (...) Vouloir expliquer porte sur l'établissement de liens significatifs (générant du sens) entre diverses connaissances sur l'objet*" (BOUCHARD, GELINAS, 1990, p. 131).



Source : BOUCHARD, GELINAS, 1990, p. 127

Dans la perspective qui est la nôtre, la recherche fondamentale désigne une "recherche ayant pour but premier la compréhension profonde d'un phénomène sans que cela ait des applications immédiates (...) dont le but final est l'avancement des connaissances relatives à la compréhension du réel sans égard aux applications pratiques" (GAUTHIER, 1992, p. 570). D'une manière plus générale, nous considérons que la science ne vise pas directement à agir (THOM, 1990 ; GRANGER, 1993), même si elle peut susciter une certaine façon de voir susceptible de faciliter la construction de repères pour l'action. Nous rejoignons, en ce sens, tout à fait les propos de Gilles-Gaston GRANGER (1993, p. 47) qui écrit : "le premier résultat visé (par la science) est la satisfaction de comprendre, nullement d'agir". A contrario, notre recherche ne s'inscrit pas dans la conception praxéologique des sciences de gestion proposée par Michel MARCHESNAY (1991) qui risque non seulement d'enfermer cette discipline dans une perspective instrumentale et fonctionnaliste, mais aussi d'assimiler la pratique à la théorie, de confondre les progrès issus de l'expérience avec les découvertes de la connaissance résultant d'une approche scientifique, le cadre de l'intervention et celui de la recherche. En effet, un savoir qui vise à agir est avant tout une pratique qui ne relève pas forcément du domaine scientifique : "Si l'on croit que lorsqu'on a élaboré une théorie qui "marche", on atteint la réalité, on baigne dans l'illusion" (ATLAN, 1991, p. 65). Le risque de confondre la science ayant pour

objectif de produire une connaissance qui se nourrit de la dimension réflexive du chercheur avec l'ensemble de ces retombées pratiques peut survaloriser un activisme peu fécond sur le plan intellectuel (KLEIN, 1993). Avec le style satirique qui le caractérise parfois, le mathématicien français René THOM (1991, p. 111) dénonce d'ailleurs les risques d'une certaine intelligibilité pragmatique des sciences dans des termes qui dépassent, à notre sens, le cadre des "sciences dures" : "*Je dis simplement que si l'on réduit la science à n'être qu'un ensemble de recettes qui marchent, on n'est pas intellectuellement dans une situation supérieure à celle du rat qui sait que lorsqu'il appuie sur un levier, la nourriture va tomber dans son écuelle. La théorie pragmatiste de la science nous ramène à la situation du rat dans sa cage*".

Le statut particulier des sciences de gestion présente le risque certain d'établir une confusion, de nourrir "*une oscillation pas toujours maîtrisée*" (MARTINET, 1990) entre l'explication et l'action, entre la praxis et la théorie <sup>30</sup>. Agir sur un objet sous-tend l'instauration d'une finalité explicite plus ou moins clarifiée dans la relation sujet/objet qui peut nuire sérieusement à l'objectivité et la partialité des observations et des conclusions proposées. Entre la logique du chercheur est celle de l'intervenant, il existe des points de complémentarités (fécondation mutuelle, enrichissement des démarches, etc.) mais aussi des contradictions et des antagonismes importants que Vincent de GAULEJAC (1992, p. 181) résume ainsi : "*ce qui est utile n'est pas nécessairement vrai. Ce qui est vrai n'est pas nécessairement utile*". Si la conception praxéologique des sciences de gestion proposée par Michel MARCHESNAY (1991) est une conception possible, elle ne reste qu'une conception possible qui ne peut prétendre définir et délimiter le champ disciplinaire des sciences de gestion. La construction de modèles normatifs, la recherche prescriptive ne peuvent occulter que l'objectif essentiel d'une recherche basée sur une pratique est moins de comprendre des mécanismes que de développer des capacités d'anticipation (WIDLÖCHER, 1995/a). Certes, les théories du social peuvent, sous certaines conditions, avoir un effet transformateur sur leur objet (GIDDENS, 1987 ; KENIG, 1993), mais leur finalité intrinsèque ne peut être cette incorporation réursive dans l'action.

## **II - FORMULATION D'UNE DÉMARCHE QUALITATIVE INDUCTIVE**

En sciences sociales, l'opposition entre les méthodologies quantitatives et qualitatives, entre "l'objectivisme" et le "subjectivisme" apparaît de plus en plus fictive et semble

---

<sup>30</sup> oscillation dont certains développement rejoignent d'ailleurs les questions qui se posent les psychanalystes (WIDLÖCHER, 1995/a).

X

reposer sur un faux problème qui s'enracine dans des différences intellectuelles à propos desquelles l'opposition entre Emile DURKHEIM et Max WEBER reste un exemple historique de cette aporie (POURTOIS, DESMET, 1989 ; MUCCHIELLI, 1994 ; VAN METER, 1994 ; WEINBERG, 1994) : "*Les approches concurrentes développées dans les sciences sociales forment au contraire un tout qui se constitue négativement par le fait que l'appareil d'une théorie générale ne s'adapte pas aussi facilement à la société qu'aux processus objectivés de la nature*" (HABERNAS, 1987, p. 10). L'évolution méthodologique dans les sciences sociales laisse "*penser que les deux approches ont quelque chose à offrir et que la dispute est, dans une large mesure, d'ordre institutionnel*" (VAN METER, 1994, p. 26). Ce pluralisme méthodologique nous rappelle que la pertinence d'une méthodologie doit seulement être appréciée au regard de la nature du problème étudié (MICHELAT, 1975 ; DROZ & alii, 1976 ; BOURDIEU, 1992 ; VAN METER, 1994), et non par rapport à des impératifs académiques ou des effets de mode pour lesquels "*la norme l'emporte sur le désir de progrès, parce que la méthode devient plus importante que le problème*" (DROZ & alii, 1976, p. 314) : "*les condamnations méthodologiques sont une manière de faire de nécessité de vertu, d'affecter d'ignorer (au sens actif) ce que l'on ignore tout simplement*" (BOURDIEU, 1992, p. 198). En ce sens, aucune méthodologie ne peut revendiquer un caractère universel : "*Les règles méthodologiques ne sont ni valides en soi, ni invalides. Elles sont l'un ou l'autre par rapport au problème*" (DROZ & alii, 1976, p. 313). Chacune se prête plus particulièrement à tel ou tel domaine, à telle ou telle situation, tel ou tel objet en fonction de conditions qu'il importe d'explicitier (voir notamment BHERER, 1986) : "*aucune méthode n'a, a priori, le monopole de la rigueur et de la raison*" (MARTINET, 1990, p. 23 - voir également BERGADAÀ, 1990). Julienne BRABET (1988) note par ailleurs que le débat entre les tenants de ces deux options méthodologiques est de peu de valeur dans la mesure où il n'existe pas d'homogénéité de définitions ni de consensus quant à ce qui différencie les approches quantitatives et qualitatives.

A cette opposition entre méthodes qualitatives et quantitatives vient s'ajouter une autre dichotomie entre les méthodes inductives et déductives. Ainsi, dans une revue de la littérature sur la méthodologie de la recherche en marketing, Michelle BERGADAÀ et Simon NYECK (1992, p. 35) retiennent quatre logiques de base qui recouvrent les différentes options méthodologiques quels que soient le cadre de recherche, l'objet et l'objectif spécifique de l'étude : la logique quantitative déductive qui s'attache à vérifier si les propriétés et caractéristiques de nombreux objets correspondent à celles anticipées par le modèle en vue de donner à la théorie son caractère explicatif et prédictif ; la logique quantitative inductive qui vise à construire un modèle généralisable à partir de nombreuses observations ; la logique qualitative déductive qui s'attache à expliquer les qualités de quelques objets à partir d'un modèle théorique prédéfini ; la logique inductive qualitative

dont le but est de comprendre le réseau de signification auquel se rattache les qualités d'un objet de recherche.

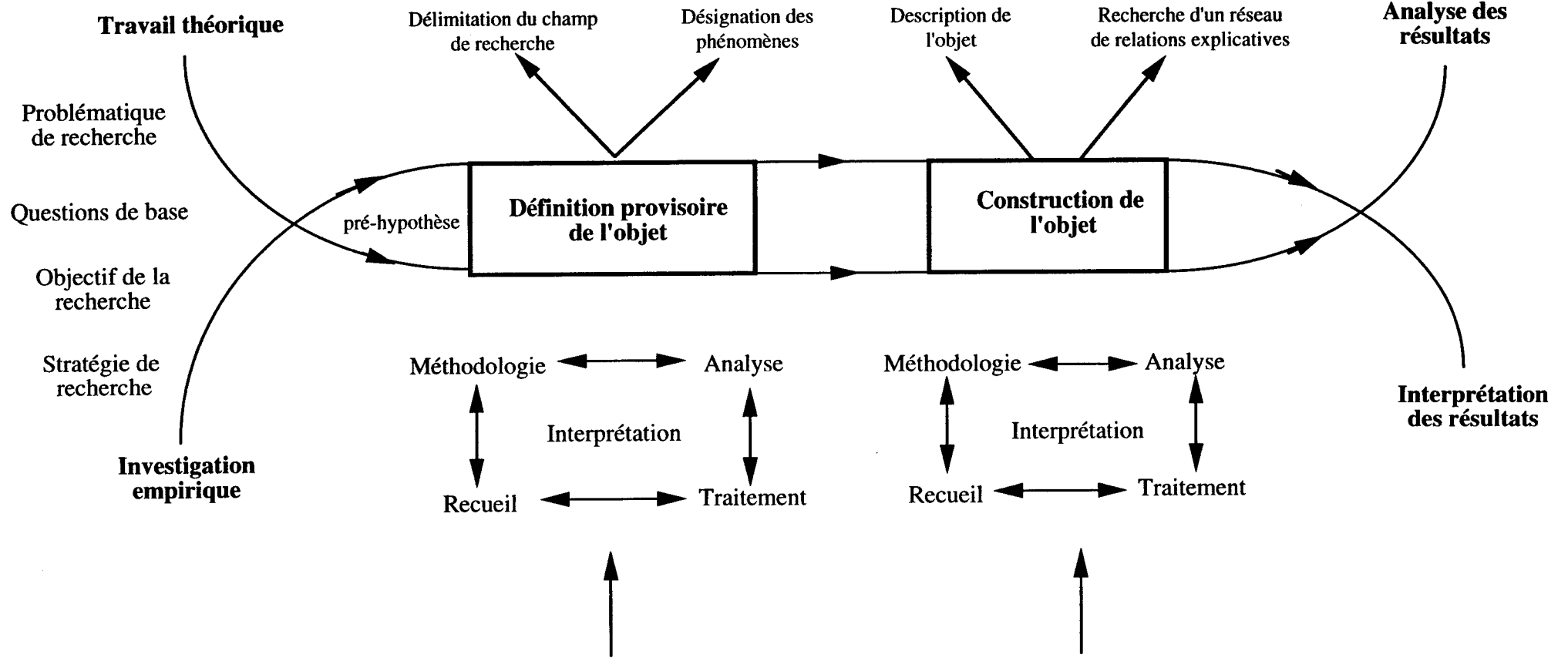
La formulation de notre démarche de recherche repose sur le choix d'une logique qualitative inductive indispensable à la nature dialectique de notre objet de recherche - bien que les frontières entre l'approche inductive et déductive ne puissent pas être arrêtées de manière arbitraire si l'on considère le caractère quelque peu surfait de l'opposition entre la "théorie" et la "méthodologie" (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; BOURDIEU, 1992 ; FRIEDBERG, 1993). Dans l'approche des récits de vie, il apparaît nettement qu'il n'existe pas une méthodologie standardisée, *"tout d'abord parce que la théorie et la pratique sont étroitement imbriquées, en constante interaction, et, ensuite, parce qu'elles sont ici perpétuellement mouvantes"* (LE GALL, 1988, p. 41). Toutefois, la formulation de notre démarche, qui s'inspire de méthodologie proposée par Vincent de GAULEJAC (1986), peut se décomposer, dans ses grandes lignes, en plusieurs phases dont l'agencement ne reflète qu'imparfaitement la pratique de la recherche elle-même (cf. schéma 1.0).

Dans ce type de démarche, la problématique, les questions de base, les objectifs de la recherche permettent de spécifier le type de données à recueillir. Comme dans toute recherche, ils sont nécessaires pour aller au-delà du factuel et ne pas transformer le récit de vie comme une fin en soi : *"Le récit de vie est comme n'importe quel matériau empirique : sans problématique, il restera muet"* (GAGNON, 1980, p. 291). Les pré-hypothèses sont reliées aux connaissances préexistantes du chercheur qui vont lui permettre de reconnaître et de classer les éléments de discours, de sélectionner les théories utiles pour son étude. Si l'identification précoce du domaine de recherche et des concepts clefs s'avèrent importantes pour limiter les effets de dispersion, la démarche, conformément à l'approche de la Grounded Theory, ne se construit pas moins au fur et à mesure de la progression de recueil, de traitement, de l'analyse et d'interprétation des données qui permettent d'affiner et de compléter la méthodologie d'investigation à travers *"un processus continu de vérification et de reformulation d'hypothèses, les premières découvertes conduisant à des théorisations et des questions nouvelles"* (THOMPSON, 1980, p. 256).

En d'autres termes, dans l'approche biographique, il n'y a pas une problématique élaborée au départ que la méthode retenue viendrait valider ou invalider ou un objet préconstruit, mais un processus interactif où le chercheur affine progressivement sa méthodologie d'investigation au fur et à mesure de sa progression, construit par retouches successives son objet de recherche : *"C'est en ce sens que les récits de vie ne peuvent être considérés uniquement comme une simple technique de recueil des données, mais bien comme une approche particulière puisque s'instaure, du fait même de la dynamique de recherche, une fine dialectique qui nous engage dans un processus constant de modification qui concerne*

**Étapes préliminaires**

**Étapes finales**



**A chaque étape, l'analyse se précise, la problématique s'approfondit, la méthodologie s'affine jusqu'à l'établissement du document final**



*tant notre façon de percevoir l'objet que notre manière de procéder sur le terrain*" (LE GALL, 1988). Dans ce type de travail, l'interprétation accompagne le processus de recherche tout au long de l'investigation avant, pendant et après le recueil des données et non seulement à la fin (LE GALL, 1988) : "*L'analyse se poursuit tout au long de la recherche, elle consiste à construire progressivement une représentation de l'objet*" (BERTAUX, 1980, p. 213). Toutefois, elle ne peut être codifiée ou se traduire en opérations techniques standardisées : "*l'interprétation (...) exige inventivité, en même temps qu'elle bénéficie de tout le background de formation théorique du chercheur, d'autant plus à l'aise que ce background sera riche et complexe*" (LEGRAND, 1993, p. 208). Comme le note Daniel BERTAUX (1980), la qualité de l'analyse repose alors sur l'habileté à déceler les indices mettant sur la voie de processus jusque-là inaperçus, à organiser les éléments d'information en une représentation cohérente. Le chercheur peut, au fur et à mesure que l'enquête progresse, s'intéresser à des questions nouvelles, voire déplacer son centre d'attention, sans pour autant mettre en danger la cohérence de l'investigation (THOMPSON, 1980).

La nature dialectique de notre objet de recherche nous a conduit à formuler une position explicative qui nous a fourni la grille de lecture à partir de laquelle s'est organisée l'ensemble de notre démarche - grille de lecture qui s'est ajustée au fur et à mesure de l'investigation.

## **① Choix d'une position explicative**

Aucun regard n'est quelconque ou neutre. Il est un moyen de connaissance pour un sujet et implique la définition d'un angle à partir duquel nous décrivons des phénomènes, un objet extra-linguistique qui prend sens en fonction des images et des représentations à travers lesquelles le savoir devient intelligible dans un univers symbolique constitué. A ce titre, notre investigation empirique s'est trouvée guidée par deux propositions interprétatives qui ont orienté notre recherche et constitué la matrice générale de notre cadre d'analyse. Ces propositions constitueront pour nous un référentiel, un lieu épistémologique sur lequel s'appuiera notre analyse et s'élaborera le sens des éléments de discours recueilli.

### **1ère proposition :**

**L'étude de l'évolution de crise des dirigeants requiert une investigation en profondeur indispensable pour comprendre leurs logiques socio-psychiques, dans**

**leurs aspects synchroniques et diachroniques, qui ne peuvent s'expliquer le cadre d'une "rationalité organisationnelle" et sans laquelle l'explication risque de se confondre avec une description symptomatique.**

Notre première hypothèse interprétative pose directement le problème des limites qui peuvent exister entre l'homme individuel (la personne), l'homme social et l'homme organisationnel, et donc des frontières entre les disciplines. Cela revient à poser les questions de la frontière et de la constitution des disciplines, par ailleurs parfaitement légitimes (ENRIQUEZ, 1992), formulées par Henri ATLAN (1986, p. 78) en ces termes : *"dans quelles mesure la séparation en différents niveaux d'intégration dans un système intégré existe-t-elle "objectivement" ou bien est-elle dépendante des techniques d'observation, d'expérimentation et d'analyse par lesquelles nous avons accès à ces différents niveaux ?"*. Sur ce thème, Raymond BOUDON (1992) adopte une position tranchée en considérant que la rationalité de l'acteur social diffère de celle de l'homme. Le postulat de rationalité est alors posé comme *"un principe méthodologique et non (comme) une affirmation ontologique"* (p. 35). "L'homo sociologicus", en tant qu'acteur d'un scénario social où il joue son rôle, apparaît *"comme unitaire, cohérent dans ses actes, agi et agissant sur le social"* (NOVAES, 1986, p. 828).

Sur cette question, Vincent de GAULEJAC (1983) considère que cette distinction reste un problème posé, alors que Donald BANNISTER (1987) avance qu'elle *"est complètement perdue"* (p. 41). Simone B. NIOVAES (1986) évoque l'existence d'éléments non intégrés, ou non intégrables, à la vie sociale pour justifier l'articulation entre une conception de l'individu comme sujet social, situé par rapport à d'autres dans le temps et l'espace, mais aussi porteur d'une histoire personnelle qui structure son rapport au passé à l'avenir, donc aux décisions présentes.

En sciences de gestion, cette distinction apparaît beaucoup plus ambiguë qu'il n'y paraît au premier abord, même si elle nourrit le plus souvent des approches multidisciplinaires qui ne reconnaissent pas l'autonomie des champs théoriques. Les réflexions de Jean-François CHANLAT et de ses collaborateurs (1990) sur les dimensions oubliées de l'organisation doivent inciter à une certaine prudence dans ce domaine, nous montrent non seulement que *"les individus, les dirigeants ou simples exécutants, ne peuvent aisément changer d'identité et de culture en passant les portes de l'entreprise"* (SAINSAULIEU, 1987, p. 142), mais que la nature du lien et des interdépendances qui relie l'être social et l'être personnel restent ambiguës et complexes. Claude TAPIA (1991) illustre également l'interférence et l'interdépendance entre les management et les sciences humaines et sociales dans une perspective synthétique. Charles HAMPDEN-TURNER (1990) établit

une cartographie des multiples conceptions de la pensée humaine, dans un souci d'intégration et de recherche de cohérence face "*aux forces morcelantes, réductrices et cloisonnantes des orthodoxies dominantes*" et en étant "*persuadé que l'homme est sa propre métaphore et que l'image de soi se réalise par des voies imprévues*" (p. 10), qui dilue également les frontières entre ces deux conceptions. Francine S. HALL (1991) avance l'hypothèse d'un transfert des problèmes rencontrés par l'enfant dans son cadre familial dans la sphère organisationnelle : "*The manager's enabling "style" can turn the organization into another dysfunctional family*" (p. 52). Paul WATZLAWICK (in KOURILSKY-BELLIARD, 1995) proclame enfin le parallélisme et l'identité de structure des problèmes rencontrés chez l'individu et dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne les problèmes de résistance au changement.

Pour notre part, nous considérons que le fonctionnement des structures psychiques et des structures mentales fait partie intégrante du social, que le fonctionnement des structures sociales fait partie intégrante du psychique, et que ces deux niveaux de réalité forme un objet contenant à travers lequel doivent s'appréhender les logiques d'action des acteurs organisationnels, qui possèdent elles aussi leur propre niveau d'autonomie. Ce postulat épistémologique et méthodologique n'est pas nécessaire ou utile pour tous les objets de recherche des sciences de gestion, mais s'avère indispensable pour comprendre la logique profonde des phénomènes de crises.

### **2ème proposition :**

**L'étude de l'évolution de crise des dirigeants nécessite une approche dialectique qui reconnaisse l'irréductibilité de l'organisationnel, du social et du psychique qui constituent autant de grilles de lecture susceptibles de saisir les correspondances entre des processus hétérogènes en éclairant des niveaux de réalité différents, qui possèdent chacune une logique propre et une autonomie relative, mais sont en interaction constante.**

Notre approche esquisse une démarche dialectique dans les sciences de gestion qui s'intéresse aux processus et liaisons interprocessuelles. Elle s'inscrit dans une perspective théorique, méthodologique et épistémologique développée en sciences humaines tant en psychologie (BOURGUIGNON, 1983 ; KAES, 1983 ; DEVEREUX, 1985 ; PAGES, 1986, 1987, 1993 ; BARUS-MICHEL, 1987), en sociologie (ANSART, 1983 ; DE GAULEJAC, 1983, 1986, 1991 ; HUGUET, 1983 ; NOVAES, 1986) ou en analyse

organisationnelle (PAGES, 1981, 1994 ; PAGES & alii, 1984 ; DE GAULEJAC, AUBERT, 1991 ; ENRIQUEZ, 1992 ; AUBERT, 1994).

Quel intérêt peut avoir une telle approche par rapport à notre problématique et quelles sont ses conséquences ?

Pour Max PAGES (1993, p. 307), l'analyse dialectique est une "*orientation épistémologique visant à la recherche des articulations entre processus d'ordres différents, pour l'étude d'un objet scientifique conçu comme objet complexe. Elle utilise de façon dynamique les oppositions et les complémentarités de disciplines et d'écoles de pensée différentes, au niveau de la théorie et de la pratique, telles que la psychanalyse, l'éthologie, les nouvelles thérapies, la phénoménologie, la sociologie ...*". Il s'agit dès lors de cerner un même objet d'étude en étudiant ses différents ordres, en utilisant des modes d'approche variés et complémentaires (ENRIQUEZ, 1992). L'objet de l'approche dialectique est de penser l'articulation du psychologique et du sociologique, de l'individuel et du collectif à travers la reconnaissance des origines, des problématiques, des processus spécifiques de chacun de ces domaines théoriques qui ne peuvent se réduire l'un à l'autre, mais possèdent au contraire une capacité de rendre compte de processus spécifiques doués d'une autonomie relative - c'est-à-dire sans s'inscrire dans une démarche multidisciplinaire qui ferait converger vers un objet, en les additionnant, les apports de plusieurs disciplines autonomes. Ainsi, dans l'analyse du désir, Vincent de GAULEJAC (1983) parle de l'irréductibilité et d'une complémentarité dialectique du social et du psychisme qui sont deux formes de l'ordre symbolique s'insérant dans des jeux interactifs diachroniques (l'individu comme produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet) et synchroniques (l'individu comme produit de ses conditions concrètes d'existence) permanents : "*Nous n'avons pas à faire à deux réalités distinctes mais à une même réalité qui s'exprime sous des formes différentes. Le social et le mental se confondent et si l'on s'attache à l'étude du concret, on s'aperçoit que si le social et le psychisme sont irréductibles c'est surtout parce qu'ils ne peuvent se passer l'un de l'autre*" (p. 555). Dans cette perspective, le désir, expression ultime de la réalité psychique (DE GAULEJAC, 1986), n'existe pas en soi, mais se définit toujours dans le rapport du sujet à l'histoire et au monde extérieur (DE GAULEJAC, 1983). Tout phénomène psychologique est un phénomène sociologique dans la mesure où il ne peut s'appréhender que dans une relation sujet/objet signifiante. Tout phénomène sociologique ne prend son sens qu'à travers une expérience vécue individuelle et collective de l'histoire rapportée par la parole.

L'articulation entre deux ou plusieurs domaines ou disciplines existe "*lorsque peut être identifié un lien entre des processus ou des lois de variations relevant de ces domaines*" (PAGES, 1986, p. 748). Cela signifie que le psychologique et le sociologique, l'individuel

et le collectif sont exclusifs l'un à l'autre parce qu'ils butent sur "*l'irréductibilité du social d'un côté et l'irréductibilité du psychisme d'autre part*" (DE GAULEJAC, 1983, p. 545). Cette dialectalisation permet d'identifier les processus qui mettent en rapport les phénomènes sociaux et les phénomènes psychiques, et de formuler des concepts susceptibles de nommer ces processus (les notions de "névrose de classe" (DE GAULEJAC, 1986, 1991), d'emprise et de système socio-mental (PAGES & alii, 1984 ; PAGES, 1994) en sont des illustrations possibles).

En même temps qu'elles sont irréductibles (DEVEREUX, 1985), ces deux sphères s'intriquent de façon si étroite qu'il est impossible de comprendre le fonctionnement de l'une sans l'autre <sup>31</sup>. L'individu humain se construit sur un support somato-psychique non social qui s'élabore historiquement dans des rapports sociaux multiples pour former une totalité, un système d'ordre spécifique. On ne peut concevoir la réalité psychologique indépendamment du social sur lequel elle s'imprime ; on ne peut saisir le sens et la fonction d'un fait social qu'à travers l'expérience vécue, son incidence sur une conscience individuelle et, en dernier lieu, le discours qui permet d'en rendre compte (DE GAULEJAC, 1983 ; BRUNER, 1991). Les liens entre ces deux séries de phénomènes d'ordre différent répondent à un principe d'autonomie relative, c'est-à-dire que "*les deux séries de phénomènes sont reconnues comme liées par l'intermédiaire de leurs propres lois de variation, non par l'application directe des lois de l'une à l'autre*" (PAGES, 1986, p. 747) - Odile BOURGUIGNON (1983) parle à ce titre d'autonomie et d'interdépendance de chaque niveau de connaissance.

Pour notre problématique, cette dialectique doit s'appréhender dans une triple perspective qui contient l'organisationnel, le sociologique et le psychologique en vue de saisir les correspondances entre des processus hétérogènes, de rendre présentes ses différentes dimensions et de tenter de concevoir l'intrication de leurs logiques à propos d'un phénomène local. La conception de la relation Individu/Organisation passe alors par la reconnaissance des liens structuraux entre ces différents niveaux d'irréductibilité et la reconnaissance des spécificités des modèles explicatifs respectifs, qui possèdent chacun leur autonomie propre, en vue de saisir les correspondances entre des niveaux de réalité spécifiques. Elle ne relève pas, comme les développements proposés en psychosociologie, d'un phénomène transitionnel qui peut être déterminé autant par l'aspect psychologique que social au risque de gommer les irréductibilités de chaque champ. Nous considérerons que le lien entre l'évolution de la firme et celle du dirigeant, dans une problématique de

---

<sup>31</sup> pour évoquer l'articulation entre les niveaux d'interprétation de l'analyse organisationnelle, Eugène ENRIQUEZ (1992, p. 158) parle "*d'instances (au sens freudien du terme) qui définissent des parties différentes d'une même structure globale et qui sont pensables uniquement en interaction les uns avec les autres*".

changement mutationnel, s'inscrit dans cette catégorie d'objet dialectique qui nécessite des niveaux d'analyse "complémentaristes" - pour reprendre l'expression de Georges DEVEREUX (1985) - pour lesquels il importe de définir les conditions de validité de contenu :

### ① Irréductibilité de l'organisationnel

L'organisation représente un système de contraintes qui prescrit des rôles et des fonctions dans le cadre d'une structure hiérarchique, répartit le pouvoir et les responsabilités, constitue un champ de négociation des stratégies d'acteurs qui possèdent tous une rationalité limitée. L'étude du comportement organisationnel, c'est-à-dire du comportement (perceptions, cognitions, actions et réactions) des acteurs individuels et collectifs dans les organisations, notamment celles qui constituent un lieu de travail, "*visant à expliquer, prédire et promouvoir l'adaptation des individus, des groupes et des organisations à leurs environnements internes et externes*" (BENABOU, 1986, p. 8), constitue un champ d'étude qui se nourrit des apports de la science du management (théorie classique, théorie des systèmes et approche contingente, Ecole des relations humaines, approche humaniste) et des sciences humaines.

Dans cette reconnaissance de l'irréductibilité de l'organisationnel, nous postulons que l'évolution du dirigeant est inséparable de celle de ses rôles associés à la définition du modèle de fonctionnement interne et externe de son entreprise dans ses aspects stratégiques, tactiques, opérationnels, ses aspects sociaux et non-sociaux, même si elles ne peuvent se réduire l'une à l'autre. Cette assimilation n'exclut pas d'autres types d'évolution possibles, mais doit être comprise comme un présupposé méthodologique susceptible de cerner les contours de notre domaine d'investigation à ce niveau de réalité. Nous ne considérons nullement que l'action managériale puisse être considérée et traitée comme une chose objectivée qui se crée dans un vide social. Nous considérerons au contraire qu'elle est une réalité intelligible, observable, descriptive et communicable (QUERE, 1993) qui prend son sens dans un espace historique personnel et situationnel singulier, sans pour autant être transparent, loin s'en faut, à une compréhension rationnelle : "*Une personne est un agent qui se donne des buts, qui a des raisons de faire ce qu'il fait et qui est capable, si on le lui demande, d'exprimer ces raisons de façon discursive*" (GIDDENS, 1987, p. 51). La double dimension structurale et fonctionnelle du système de rôles est d'autant plus complexe à appréhender qu'elle se trouve en résonance tant au niveau psychologique que sociologique, c'est-à-dire qu'elle renvoie à des formes de surdétermination à des niveaux différents de la vie psycho-socio-historique du sujet.

Quelle réalité est-il nécessaire de cerner pour appréhender les rôles du dirigeants ? Comme nous l'avons présenté ailleurs (PAILOT, 1990), la notion de rôle, en psychologie sociale, recouvre une triple perspective sociologique, interactionnelle (ou intersubjective) et psychologique (voir notamment ROCHEBLAVE-SPENLE, 1962). Dans notre recherche, cette triple approche est peut être reprise comme suit dans une double perspective diachronique et synchronique :

#### ⇨ L'approche fonctionnelle

Les conditions d'exercice d'un rôle sont influencées par la nature des fonctions, c'est-à-dire par "*un ensemble de concaténations d'actes et de discours qui tendent à concrétiser ou à réaliser un objectif prédéfini*" (DEBOURSE & alii, 1983, p. 99), qui incombent à un acteur dans un système social donné. Le rôle a toujours une valeur fonctionnelle pour le groupe, qui s'appréhende dans une triple perspective normative, situationnelle et intersubjective (rôle perçu et rôle attendu - KATZ & KAHN, 1978), c'est-à-dire qu'il est un modèle organisé de conduites et de discours relatifs à une certaine position dans un ensemble interactionnel (ROCHEBLAVE-SPENLE, 1962).

#### ⇨ L'approche interactionnelle

"*Le rôle est la construction de la relation d'un individu à l'autre*" (DEBOURSE & alii, 1983, p. 102), c'est-à-dire qu'il instaure une dimension dynamique entre des attentes, des conduites et des discours qui s'influencent et s'interpénètrent mutuellement dans un système d'ajustement symétrique et asymétrique.

#### ⇨ L'approche psychologique

L'exercice d'un rôle est une expression singulière d'un modèle de conduites et d'attitudes intériorisé par l'acteur qui le joue, c'est-à-dire qu'il est "*une action ou un discours accompli par un acteur identifiable en tant qu'individu dans une dialectique telle que l'action ou le discours éclaire le personnage et que le personnage colore l'action ou le discours*" (DEBOURSE & alii, 1983, p. 102).

Dans ces différentes dimensions, la distinction entre le discours et l'action demeure nécessaire car, comme le note Eugène ENRIQUEZ (1992), ce sont des logiques différentes qui président au langage et à l'action :

- ⇨ La logique du langage "*c'est la création d'un monde ordonné, édifié suivant les préceptes de la vérité, de l'argumentation, ou suivant la capacité révélatrice ou éveillante des mots qui sont investis de valeur*" (p. 113).
- ⇨ La logique de l'action "*c'est la création d'un monde construit sur des manifestations de rapports de forces*" (p. 113).

Cette distinction a des incidences méthodologiques qui conduit non seulement à prendre en compte les discours du dirigeant, mais également les perceptions et les représentations que les autres acteurs de l'entreprise ont de ses comportements et actions.

Les rôles ne sont pas l'unique indicateur qui nous permettrons d'apprécier ce niveau de réalité. Pour apprécier ce niveau de réalité, nous nous appuyerons également sur la théorie de l'apprentissage organisationnel, et notamment de la distinction entre les apprentissages du premier ordre ou du second ordre (VIRANY, TUSHMAN, ROMANELLI, 1992 ; KECK, TUSHMAN, 1993), en boucle simple ou en boucle double (ARGYRIS, SCHÖN, 1978 ; MORGAN, 1989 ; HUBER, 1991 ; ARGYRIS, 1995), ainsi que sur la théorie des conflits socio-cognitifs dans les phénomènes d'apprentissage collectif.

## ② Irréductibilité du sociologique

La signification du comportement des individus est inséparable des systèmes de relations sociales et du contexte d'action dans lesquels ils s'accomplissent, et ce dans une double perspective synchronique et diachronique. Chaque individu possède ainsi une personnalité historico-sociale qui est conditionnée par le système d'action dans lequel les conduites sont inscrites, qui se constitue dans et par la rencontre de l'institution social-historique, "*dans et par l'engrenage de l'individu humain (d'abord vivant-psychique) dans les rapports sociaux*" (LEGRAND, 1993, p. 45). Il ne s'agit pas alors, comme le note Vincent de GAULEJAC (1986), de chercher le sens de la logique d'un acteur dans l'analyse de sa conscience, mais dans l'analyse de l'ensemble des déterminismes qui conditionnent les conduites individuelles et les trajectoires sociales individuelles d'un sujet, trajectoire qui constitue une forme d'héritage social transmis par la famille d'origine.

Aborder l'acteur organisationnel selon cette perspective, c'est, comme le note Michel LEGRAND (1993, p. 47), "*chercher à mettre au jour des formes historiques de l'individualité, à savoir des formes psychologiques qui sont directement dérivés des rapports sociaux, qui sont imprimés dans les individus par les rapports sociaux dans*



*lesquels ils se développent*". Il s'agit dès lors de saisir la prégnance des agents médiateurs, c'est-à-dire des "*milieux sociaux concrets au travers desquels l'individu s'est socialisé et se socialise*" (LEGRAND, 1993, p. 83), dans la construction de la personnalité historico-sociale de l'individu, avec les contradictions intrafamiliales du projet parental conduisant aux conflits psychiques, d'écouter et d'entendre les événements de la vie sociale du sujet adolescent, de cerner la matrice formatrice du contexte socio-familial, les déterminations socio-familiales génériques dans lesquelles le sujet s'est trouvé pris - l'étude du niveau macro-social ne constituant pas, selon nous, un objet propre à la sociologie.

### ③ Irréductibilité du psychologique

L'individu, et l'acteur organisationnel, n'est pas réductible à sa dimension d'acteur social, à un simple reflet intériorisé des rapports sociaux, déterminé par ses conditions d'existence concrètes ou par le jeu organisationnel, agi par sa trajectoire historique. Il est également un être doué d'autonomie relative, porteur d'une histoire familiale singulière.

Pour observer ce niveau de réalité, il s'agit de mettre à jour les ancrages psychiques de l'individu social, d'entendre et d'écouter le processus d'intériorisation des événements psycho-affectifs de la vie infantile, de s'intéresser aux premières structurations infantiles qui offre à l'individu social les bases psychiques de son fonctionnement, en portant un éclairage sur l'histoire de vie du sujet en référence au corpus de la psychologie clinique.

-----

Cette dialectalisation, qui permet notamment d'opérationnaliser la distinction et le couplage des analyses endogènes et exogènes de la résistance au changement (DELOBEL, 1994) et de fournir une assise théorique et méthodologique aux explications dispositionnelles dans l'analyse organisationnelle, justifie à elle seule l'adoption d'une articulation interdisciplinaire qui seule permet de prendre acte de l'objet biographique. L'interdisciplinarité est d'ailleurs la seule façon de reconnaître et d'intégrer plusieurs discours possibles (à la fois irréductible et autonome) sur un même objet. Ces coopérations permettent, par stratégies d'encerclement, de saisir l'objet commun avec beaucoup plus d'efficacité et de profondeur. Pour éviter toute préfiguration d'une synthèse des acquis des différentes disciplines, elle se fait par l'intermédiaire des données d'observation et non par la communauté des concepts (BOURGUIGNON, 1983) qui conduit parfois à des confusions et des glissements de sens malheureux.

Toute approche interdisciplinaire individuelle pose le problème de la maîtrise d'un éventail théorique relativement large avec le risque, en raison des limites cognitives de tout chercheur, de développer une vision schématique voire approximative des autres disciplines. Les limites de la connaissance empêchent chacun de voir le visible et de saisir tout le connu. Cette exigence conceptuelle et théorique justifie, à notre sens, les développements présentés dans notre thèse qui, s'ils peuvent paraître dispersés et hétérogènes, n'en fournissent pas moins une assise théorique qui autorise l'avènement du sens et enlève au chercheur sa maîtrise narcissique.

## ② Stratégie de recherche

Notre stratégie de recherche se situe au carrefour de l'étude de cas (EISENHARDT, 1989 ; YIN, 1989) et de l'approche biographique (CLAPIER-VALLADON, 1983 ; FERRAROTTI, 1983 ; DE GAULEJAC, 1984 ; PINEAU, JOBERT, 1989/a, 1989/b ; POURTOIS, DESMET, 1989 ; PENEFF, 1990 ; LEGRAND, 1993 ; PINEAU, LE GRAND, 1993 ; POIRIER, CLAPIER-VALLADON, RAYBAUT, 1993). Nous nous attacherons plus particulièrement à présenter l'approche biographique, l'étude de cas étant devenue un cadre méthodologique relativement courant en sciences de gestion.

### ① L'étude de cas

Robert K. YIN (1989) établit une distinction entre cinq stratégies majeures de recherche dans les sciences sociales (recherche expérimentale, enquête, analyse d'archives, étude historique et études de cas) à partir de trois critères : types de question de recherche, contrôle requis sur les variables comportementales, accent mis sur les événements contemporains.

<b>Relevant Situations for Different Research Strategies</b>			
Strategy	Form of Research Question	Requires Control Over Behavioral Events ?	Focuses on Contemporary Events ?
Experiment	how, why	yes	yes
Survey	who, what, where, how many, how much	no	yes
Archival Analysis	who, what, where, how many, how much	no	yes/no
History	how, why	no	no
Case study	how, why	no	yes

Source : YIN, 1989, p. 17

Pour YIN, la différence entre la recherche historique et l'étude de cas tient au fait que la première se réfère à des événements passés, alors que la seconde se focalise sur les événements contemporains. Toutefois, la notion d'événement passé prend un sens relativement précis et la frontière entre l'étude de cas et l'approche historique reste, somme toute, perméable : *"the distinctive contribution of historical method is in dealing with the "dead" past - that is, when no relevant persons alive to report, even retrospectively, what occurred, and when an investigator must rely on primary documents, secondary documents, and cultural and physical artifacts as than main sources of evidence. Histories can, of course, be done about contemporary events; in this situation, the strategy begins overlap with that of the case study"* (YIN, 1989, p. 19). Notre recherche n'est pas, stricto sensu, une étude de cas car elle porte sur des événements organisationnels qui se sont déroulés dans un passé récent (entre 1984 et 1993). Elle se rapproche en ce sens d'une perspective monographique (LOUART, 1980 ; DANJOU, 1987). Son caractère historique tient pourtant moins de l'analyse des événements organisationnels qu'à l'approche biographique.

L'étude de cas est une stratégie de recherche relativement classique en sciences de gestion (AVENIER, 1989 ; EISENHARDT, 1989 ; YIN, 1989 ; BOURNOIS, LIVIAN, THOMAS, 1993) qui donne lieu à de nombreuses investigations (voir notamment RISPAL, 1993 ; LEROY, 1994 ; MASSE, 1994). Dans ce mode de recherche, la sélection des cas, l'échantillonnage repose sur des critères théoriques et non statistiques, c'est-à-dire que l'échantillon sur lequel portent les observations et les analyses n'est pas représentatif d'une population statistique, mais d'un objet de recherche (RISPAL, 1993). K. EISENHARDT (1989) souligne ainsi la nécessité de se centrer sur des cas théoriquement pertinents, c'est-à-dire ceux qui illustrent ou élargissent la théorie en remplissant les catégories conceptuelles concernées. Sur ce point, la sélection de notre cas s'est révélée d'un intérêt théorique certain notamment parce que la théorie du deuil permet de décrire et d'expliquer une "forme limite" d'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant.

Au-delà du problème de sélection des cas se pose la question de leur nombre. Sur ce thème, K. EISENHARDT (1989) remarque que la plupart des recherches utilisant les méthodes des cas incluent un nombre compris entre quatre et dix cas. En deçà de quatre, il est souvent difficile de générer une théorie complexe, et son champ empirique risque d'être peu convaincant, à moins que chaque cas présente des mini-cas en son sein (voir notamment MASSE, 1994). Pour sa part, Robert YIN (1989, p. 46) distingue quatre types génériques de conception des études de cas qu'il résume dans la matrice suivante :

	Single-Case Designs	Multiples-Case Designs
Holistic (single unit of analysis)	TYPE 1	TYPE 3
Embedded (multiple units of analysis)	TYPE 2	TYPE 4

Notre recherche relève à l'évidence du type 1. Cette configuration n'est pas rare (voir notamment MINTZBERG, WATERS, 1985 ; LEROY, 1994 ; MASSE, 1994), mais elle doit être justifiée. Pour notre sujet, le nombre de cas pose non seulement le problème de l'identification des cas de la population théorique (inexistence de fichiers, de bases de données ou de toute autre source d'informations permettant une sélection des cas), mais sous-tend l'identification de dirigeants qui acceptent de se soumettre à des entretiens biographiques qui sont, par définition, impliquant sur le plan psychologique, et ce tout particulièrement pour notre objet de recherche : *"La recherche biographique n'est jamais neutre et elle produit par elle-même des effets transformateurs chez ceux qui s'y engagent"* (JOBERT, 1989/a, p. 7) <sup>32</sup>. En fait, dans l'approche biographique, la qualité du matériel recueilli dépend très largement du degré d'implication du narrateur, c'est-à-dire *"de sa capacité et de son désir de partir à "la recherche du temps passé", pour le retrouver, l'exprimer et l'analyser"* (DE GAULEJAC, 1989, p. 26). En ce sens, l'engagement sincère du narrateur dans l'exploration de son passé, les conditions matérielles de recueil des données conditionnent largement l'intérêt de cette méthodologie qui ne peut se contenter d'entretiens superficiels menés rapidement entre deux rendez-vous importants.

La question qui se pose est alors de savoir si une étude de cas portant sur un cas permet d'asseoir une validité scientifique. Pour Benoît GAUTHIER (1992), l'étude de cas unique, au-delà des critiques qui lui sont adressées (difficulté de généralisation, confusion lorsque le cas est déviant, lacunes théoriques, aspects descriptifs privilégiés sur les éléments explicatifs, etc.), peut être valable lorsqu'elle respecte deux exigences :

- ① *"d'abord, elle doit être systématique, c'est-à-dire qu'elle doit retenir tous les faits significatifs et non seulement ceux qui correspondent aux attentes du chercheur ; cette caractéristique fait la différence entre l'œuvre sérieuse et la pamphlet démagogique"* (p.

---

<sup>32</sup> Gaston PINEAU et Jean-Louis LE GRAND (1993, p. 114) précisent d'ailleurs que la *"question de liberté d'engagement dans un tel processus en connaissance de cause doit être impérativement respectée"*.

170). Nous pensons que la perspective dialectique qui est la nôtre nous permet de répondre à cette première condition.

- ② *"l'étude descriptive doit être profondément théorique, ce qui veut dire qu'elle doit s'appuyer sur une théorie, des hypothèses et des concepts qui servent de principe directeur à la collecte des observations et de guide pour leur interprétation"* (p. 170). Dans ce cas, c'est la théorie qui permet de délimiter le champ des observations et de proposer des éléments d'interprétations : *"les données ne parlent pas d'elles-mêmes; il faut leur donner un sens grâce à la théorie"* (p. 147). Sur ce point, nous pouvons considérer que notre recherche reste théorique en évitant toutefois les biais d'abstraction de la conception holistique dénoncés par R. YIN (1989).

Robert YIN (1989, p. 47-49) retient quant à lui trois autres raisons pour justifier le recours au cas unique. Tout d'abord, le choix d'un cas unique est fondé lorsque celui-ci représente un cas critique qui permet de confirmer, d'infirmer ou de consolider une théorie existante. Bien que notre recherche ne s'inscrive pas dans une perspective de test d'une théorie existante, elle nous a tout de même permis notamment de vérifier les conditions d'application de la théorie du deuil en sciences de gestion et de consolider la théorie de la succession managériale à partir d'une perspective dialectique. Ensuite, R. YIN avance que l'étude de cas unique se justifie si le cas retenu représente "un cas unique ou extrême". Sur ce plan, notre cas correspond à un cas extrême si l'on considère que le processus de deuil procède d'un type et d'un niveau de changement particulièrement déstructurant pour celui qui le vit et le subit ; le caractère traumatisant du deuil étant d'ailleurs pleinement révélé par sa pathologie. Enfin, R. YIN légitime le recours au cas unique lorsque celui-ci est un "cas révélateur" ("revelatory case"), c'est-à-dire lorsque le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène qui, jusqu'alors, était inaccessible à l'investigation scientifique. A ce niveau, il est incontestable que l'approche biographique permet d'accéder à des niveaux de réalité qui ne sont pas ou peu atteints par les recherches "traditionnelles" en sciences de gestion. Combiner à une approche dialectique, elle permet d'appréhender, de cerner et de comprendre les logiques d'action profondes des décideurs sans les inférer sur un mode spéculatif.

En fait, l'analyse du cas unique s'inscrit dans une structure de preuve descriptive qui est une réponse aux situations de recherche où le chercheur ne pense pas trouver de cas suffisamment semblables pour permettre des comparaisons, qui constitue un moyen privilégié d'approfondir des problématiques, d'avancer de nouvelles hypothèses grâce à l'approfondissement d'une situation. Elle rejoint ici l'approche biographique qui permet de recueillir des données riches, quoique peu systématiques, permettant la réorientation d'un champ d'investigation, la suggestion de nouvelles variables, de nouvelles questions, de

nouveaux processus (BECKER, 1986). Selon Benoît GAUTHIER (1992, p. 170), l'utilisation d'un cas unique correspond à des possibilités théoriques importantes, notamment à travers la proposition de nouveaux énoncés théoriques : elle peut "*se permettre d'être plus imaginative que l'étude comparative et de fouiller davantage le support théorique à la recherche du fait inexplicable ou du cas déviant qui force le raffinement ou la révision de cette théorie*" - l'auteur estime toutefois que la vérification d'une théorie ou d'hypothèses par l'utilisation d'un cas unique est un handicap. En d'autres termes, l'étude de cas unique "*a ses domaines d'application et ses champs interdits*" (GAUTHIER, 1992, p. 170). Elle ne vise pas à établir de généralisations, mais à proposer une étude approfondie d'une catégorie de phénomènes dans une perspective exploratoire (découvrir de nouvelles problématiques, rendre intelligible un phénomène, suggérer des hypothèses). Notre recherche s'inscrit tout à fait dans cette perspective exploratoire. La question de la généralisation de nos résultats est moins centrale que l'originalité de la démarche interdisciplinaire que nous avons cherché à mettre en œuvre en vue de proposer une lecture complexe des phénomènes organisationnels.

Si l'on pose la question de la validité du cas unique selon les critères de l'approche biographique, Daniel BERTAUX (1980) évoque certaines recherches reposant sur un seul récit de vie. Pour Simone CLAPIER-VALLANDON (& alii, 1983, p. 47) le choix entre l'unicité du témoignage ou le cumul et le recoupement de récits multiples procède d'un "*clivage entre l'intimisme de l'autobiographie et le sociologisme de l'enquête*". L'orientation psychobiographique, qui est la nôtre, serait le plus souvent le fait du récit d'une seule personne par entretiens répétés. Pour Didier LE GALL (1988), la question du nombre de récits de vie ne peut trouver une réponse que l'on pourrait qualifier de bonne : "*Le choix doit s'effectuer en regard de ce que l'on cherche*" (p. 43). Pour Y. CHEVALIER (1989, p. 71), "*c'est la pertinence aux objectifs de la recherche et non la représentativité statistique qui doit guider les choix*" - même si l'auteur souligne toutefois que l'histoire de vie d'un seul sujet ne peut être "*qu'un cas limite, difficilement généralisable même s'il est exemplaire (mais sur quel critère), alors que la collecte de plusieurs "histoires de vie" de vie apparaît comme la condition de la possibilité de cette généralisation*" (p. 71). En fait, le nombre de cas traité semble devoir être rapproché du type d'objet étudié et de la "profondeur" des investigations menées (BERTAUX, 1980). Le critère quantitatif du nombre ne peut se substituer aux caractères qualitatifs de la qualité du matériel biographique, de sa richesse ou de son caractère exemplaire (FERRAROTTI, 1983). Précisons tout de suite que notre recherche ne repose pas sur un seul récit de vie, mais sur l'histoire de vie d'un dirigeant - selon K. DENZIN (cité in BERTAUX, 1980), l'histoire de vie est un terme réservé aux études de cas portant sur une personne donnée, et comprenant non seulement son propre récit de vie mais aussi, en autres éléments complémentaires, les témoignages d'autres personnes. Si l'on retient le critère du phénomène de saturation, qui

remplit, selon D. BERTAUX (1980), la même fonction dans l'approche biographique que la représentativité de l'échantillon pour l'enquête par questionnaires, la diversité des informateurs permet non seulement d'améliorer la validité des représentations du réel, mais aussi d'accéder à une meilleure saturation interne par rapport à la représentation d'un phénomène local.

## ② L'approche biographique

Si la psychanalyse était déjà, dans son dispositif et sa doctrine, une source de la biographie (CLANCIER, 1983 ; LEGRAND, 1993), la systématisation de la méthode des récits de vie en tant que méthodologie de recherche scientifique semble trouver ses origines principales dans deux disciplines des sciences sociales : l'ethnologie ou anthropologie américaine - et non française (MORIN, 1980) - et la sociologie, principalement avec l'École sociologique de Chicago fondatrice de la sociologie empirique américaine (BERTAUX, 1980, 1989 ; POURTOIS, DESMET, 1989 ; PENEFF, 1990 ; CHALIFOUX, 1992 ; LEGRAND, 1993) - même si les formes les plus anciennes de l'histoire de vie se retrouvent dans les abysses de l'histoire de l'humanité (PINEAU, LE GRAND, 1993), avec notamment l'humanisation de la biographie des grands hommes (BERTAUX, 1989). Son émergence reste toutefois inséparable de la notion moderne d'individu (DUMONT, 1983), apparue à partir du XVI<sup>ème</sup> siècle et dont la légitimité sociale reste liée à la Révolution américaine et la Révolution Française (BERTAUX, 1989). Si cette méthode d'investigation sera progressivement abandonnée suite à l'influence de la mouvance quantitativiste dans les années 50 et 60 - le "*quantophrénisme sociologique*" selon l'expression de Daniel BERTAUX -, son renouveau en sciences sociales, dont Daniel BERTAUX (1977, 1980) fut l'un des artisans majeurs en sociologie, est aujourd'hui reconnue au sein du champ épistémologique actuel des pratiques concrètes de recherche en sciences anthroposociales (histoire, ethnographie, sociologie, psychologie/psychanalyse, linguistique), pratiques disciplinaires de recherche qui cohabitent avec des pratiques plus profanes aux frontières et structurations incertaines, ainsi qu'aux formes multiples (PINEAU, LE GRAND, 1993). Ce renouveau peut être rapproché des critiques formulées à l'encontre de la méthodologie classique des sciences sociales (objectivité et intentionnalité monothétique) et du besoin de sortir des grandes explications structurales (FERRAROTTI, 1983). En ce qui concerne son utilisation en sciences de gestion, la mise en œuvre d'une démarche d'histoire de vie ne prend son sens que par rapport à un questionnement socio-organisationnel <sup>33</sup> qui

<sup>33</sup> en ce qui concerne notre recherche, ce questionnement porte sur l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel.

surdétermine toute pratique de recherche, les conditions et les objectifs de l'usage essentiel de l'histoire de vie. Avant de se lancer dans une histoire de vie, il convient donc de se demander si cette démarche est réellement occurrente par rapport à un projet de connaissance, si elle est indiquée dans le cas considéré : "*L'approche des histoire de vie n'est (...) pas une approche en dehors d'un projet, d'une stratégie de connaissance, d'un programme de recherche, d'une problématique*" (PINEAU, LE GRAND, 1993, p. 111).

Pour Daniel BERTAUX (1977, p. 29), l'approche biographique n'est pas une technique, "*mais une nouvelle manière de faire de la sociologie*" qui la bouleverse dans ses pratiques d'observation et d'élaboration conceptuelle (théorie), et dans le rapport entre ces deux dimensions de la recherche - voir également FERRAROTTI, 1983. Elle n'est ni qualitative, ni quantitative mais "*d'abord et obstinément concrète*" (CATANI, 1977, p. 26). La méthode biographique implique un dépassement du cadre logico-formel et du modèle mécaniciste caractéristique de l'épistémologie scientifique établie (FERRAROTTI, 1983 ; CLAPIER & alii, 1993) : "*Si nous voulons utiliser (...) le potentiel heuristique de la biographie sans en trahir les caractères essentiels (subjectivité, historicité) nous devons d'emblée nous projeter hors des cadres épistémologiques classiques*" (FERRAROTTI, 1983, p. 56). Ainsi, les fondements épistémologiques de l'approche biographique s'inscrivent dans une raison dialectique, "*capable de comprendre la "praxis" synthétique réciproque réglant l'interaction entre un individu et un système social*" (FERRAROTTI, 1983, p. 56), qui permet d'interpréter l'objectivité d'un fragment d'histoire sociale en partant de la subjectivité non éludée d'une histoire individuelle et remet en cause l'assimilation de toutes les sciences à celles de la nature (PAILOT, 1995) : "*La raison dialectique seule nous permet de rejoindre l'universel et le général (...) en s'appuyant sur l'individuel et le singulier*" (FERRAROTTI, 1983, p. 57).

Notre méthodologie de recherche est fondée sur l'approche des récits de vie directs et croisés : "*Le récit de vie, c'est le récit qu'une personne fait à une autre de son expérience de vie dans une interaction de face à face*" (BERTAUX, 1989, p. 28). Il est une tentative du sujet pour construire et donner une image diachronique - et non un portrait synchronique - de lui-même face à un interlocuteur : "*l'identité est à saisir dans le récit de vie non seulement comme histoire mais aussi comme principe organisateur du discours*" (MARC LIPIANSKY, 1983, p. 63<sup>34</sup>). A travers ce matériau autobiographique suscité (récit de vie direct), c'est-à-dire la forme écrite sollicitée du récit de vie récoltée par relation directe avec le narrateur, on demande au sujet de se raconter, de se référer aux souvenirs qu'il possède de ses expériences de vie (MONTEIL, 1993), c'est-à-dire de relater sa vie personnelle avec des précisions et une chronologie suivie dans son discours

---

<sup>34</sup> voir également GAGNON, 1980.



temporel, historique, en vue d'aboutir à l'écriture de cette vie, à sa reconstruction narrative, à un récit de vie (PENEFF, 1990 ; LEGRAND, 1993). Pour Jean POIRIER (& alii, 1984), l'autobiographie sans intermédiaire (qui est spontanée) et l'autobiographie suscitée (initée par une demande venue du dehors) ne sont pas de nature différentes car les deux renvoient à la "*même dynamique du discours personnalisé*" (p. 66) - le récit de vie, en tant qu'"*autobiographie de l'Autre*", expression de l'expérience, (BERTAUX, 1989), reste toutefois, par certains aspects, presque le contraire de l'autobiographie <sup>35</sup> : "*Les autobiographies font jaillir le magma brut du comportement indifférencié des instances tendanciellelles significatives*" (FERRAROTTI, 1983, p. 26).

Selon Vincent de GAULEJAC (1984), l'approche biographique peut être un moyen d'articuler le fonctionnement social et psychique en vue de dépasser les clivages entre les disciplines pour mieux déceler les facteurs structurants, et leur dynamique interne, qui influent sur les logiques d'action des acteurs. L'esprit de la démarche biographique est d'ailleurs la compréhension des phénomènes à partir du point de vue de l'acteur (CHEVALIER, 1989) qui permet de capter un noyau de phénomènes intercalés entre ce que l'on conçoit comme l'organisation socio-culturelle et la psychologique individuelle (CHALIFOUX, 1992). La singularité du sujet est ainsi prise en compte comme révélateur d'un certain vécu social (POURTOIS, DESMET, 1989), mais ne peut se concevoir comme un reflet désincarné des structures abstraites (BERTAUX, 1989). L'objectif de cette méthode rétrospective "*est d'accéder (par l'intérieur) à une réalité qui dépasse le narrateur et le façonne. Il s'agit de saisir le vécu social, le sujet dans ses pratiques, dans la manière dont il négocie les conditions sociales qui lui sont particulières*" (BALANDIER in FERRAROTTI, 1983, p. 9) à travers la reconstitution d'une trajectoire (PENEFF, 1990). Le récit de vie permet d'appréhender les activités dans leurs conditions subjectives d'effectuation et de dépasser ainsi les limites d'une description objectiviste des pratiques comme celles d'une saisie séparée des attitudes et des représentations qui tend à méconnaître les conditions pratiques de leur formation (TERRAIL, 1992). En ce sens, les déclarations personnelles échappent au subjectivisme dans la mesure où elles se rattachent aux situations objectives, aux données des conditions concrètes dans lesquelles l'interviewé ou le narrateur vit (FERRAROTTI, 1980). Pour Vincent de GAULEJAC (1984), l'approche biographique permet :

⇨ de sortir de l'opposition entre l'individu et la société, entre la subjectivité et les régularités objectives du social en saisissant "*la dialectique du social, c'est-à-dire le rapport entre les conditions concrètes d'existence et de vécu*" (DE GAULEJAC, 1984, p. 35 ; FERRAROTTI, 1983). La singularité du destin unique permet une

---

<sup>35</sup> sur le thème des controverses sémantiques voir notamment LEGRAND, 1993.

individualisation de l'histoire sociale collective dont il est à la fois le produit et l'expression : *"Le cas acquiert un caractère universel lorsque sa singularité a été relativisée et qu'il devient représentatif des mécanismes à l'œuvre dans le phénomène étudié"* (DE GAULEJAC, 1991, p. 21). En d'autres termes, le récit de vie donne directement accès à la subjectivité, mais aussi, à travers elle, à la totalisation psychique que constitue l'expérience de vie (BERTAUX, 1989) : *"Au sens strict, nous "impliquons" le social au travers d'une introjection synthétique qui le déstructure et le restructure en lui conférant en même temps des formes psychologiques (...) si chaque individu représente la réappropriation singulière de l'universel social et historique qui l'environne, nous pouvons connaître le social en partant de la spécificité irréductible d'une praxis individuelle"* (FERRAROTTI, 1983, p. 50-51). Cette approche constitue un outil privilégié pour appréhender le déroulement de processus (BECKER, 1986) - l'observation synchronique des processus posant des problèmes non seulement de temps, mais aussi de comparabilité et d'objectivité dans le recueil des données. En décrivant les séquences cruciales d'interactions dans lesquelles les nouvelles voies de l'action collective et individuelle se forment, dans lesquelles les aspects de personnalité émergent, elle donne *"une base concrète à notre image du processus"* et permet *"de vérifier des hypothèses, éclairer une organisation et de réorienter les recherches qui piétinent"* (BECKER, 1986, p. 108).

⇒ de saisir ce qui échappe aux normes statistiques, aux régularités objectives dominantes en rendant accessible le particulier, les interstices, les équivoques qui forment le ferment de la réalité sociale. Le récit de vie est un moyen d'investigation privilégié pour tous ceux que ne veulent pas négliger les *"petits faits vrais"* (RIOUX, 1983), veulent saisir les aspérités et les contradictions du réel, respectent le sujet-acteur de la trame du temps (RIOUX, 1983). Au carrefour de la recherche théorique et méthodologique des sciences humaines, l'approche biographique n'est pas une méthodologie marginale de l'histoire sociale ayant *"une fonction de remplissage, comme en appendice des surveys quantitatifs traditionnels"* (FERRAROTTI, 1983, p. 48-49), mais permet d'atteindre des faisceaux sociaux et des structures qui échappent irrémédiablement aux données acquises et donnent la substance vive du processus historique (FERRAROTTI, 1983). En tant que séquence temporelle, déroulement de temps, l'histoire de vie permet de penser une *"diachronie du synchronique"* (FERRAROTTI, 1983) qui se retrouve au cœur de l'analyse causale : *"La déterminer est nécessairement une opération délicate ; elle consiste à repérer les variables ou les identités dynamiques constitutives, c'est-à-dire les caractéristiques dans lesquelles toute la potentialité évolutive, temporelle postérieure, est déjà comprise"* (FERRAROTTI, 1983, p. 29).

- ⇒ de cerner "*les circularités dialectiques entre l'universel et le singulier, entre l'objectif et le subjectif, entre le général et le particulier*" (p. 36) à travers une appréciation plausible du poids de déterminations sociales dans les trajectoires individuelles et du rapport des acteurs avec ces déterminations, du rapport entre "*l'individu produit de l'histoire et l'individu agent d'historicité*" (p. 37 ; voir également DE GAULEJAC, 1991, p. 25-63). L'histoire de vie est l'objet de déterminations multiples qui opèrent à des niveaux différents et autonomes (DE GAULEJAC, 1989) - autonomie qui reste relative dans la mesure où chacun des niveaux s'influence réciproquement. Le récit de vie permet ainsi d'articuler les différents niveaux d'analyse qui ne sont pas, dans la vie réelle, des éléments juxtaposés : "*La tendance des sciences sociales est à la spécialisation, à l'analyse - et qui dit analyse dit fragmentation de l'observation, autopsie du sujet. La vie, au contraire est synthèse - mais disparaît du champ des sciences sociales quand elles se prennent pour des sciences exactes*" (BERTAUX, 1989, p. 31). Sans sombrer dans le structuralisme dogmatique (PASSERON, 1989) ou considérer les faits sociaux comme des choses, l'histoire de vie ne permet pas moins de saisir les principes organisateurs sous-jacents à la structuration du cycle de vie de l'individu par l'intermédiaire de leurs significations pour les acteurs : le sujet est "*un acteur, porteur de structures, mais qui construit son monde*" (BALAN, JELIN, 1980, p. 283).
- ⇒ de saisir les médiations entre le fonctionnement individuel et le fonctionnement social. Comme le note Pierre BOURDIEU (1994, p. 88), les "*événements biographiques se définissent comme autant de déplacements dans l'espace social, c'est-à-dire plus précisément, dans les différents états successifs de la structure de distribution des différentes espèces de capital qui sont en jeu dans le champ considéré*". L'approche biographique autorise la reconstruction des relations objectives qui ont uni l'acteur avec le champ dans lequel s'est déroulée sa trajectoire et avec l'ensemble des autres acteurs engagés dans le même champ. Cette recomposition permet de comprendre le sujet est à la fois comme un produit de l'histoire, qui s'intègre dans un ordre déjà constitué, et un producteur de son histoire grâce à la réversibilité de ses représentations, de ses comportements, de ses habitus qui lui permet de se distancier par rapport à son histoire (DE GAULEJAC, 1991).

En fait, selon Michel LEGRAND (1993), le découpage des disciplines biographiques peut s'établir comme suit - dans une vision synoptique que l'auteur qualifie lui-même "*de quelque peu caricatural*"

Dimensions de l'être humain comme être individuel	Pour soi (vivant)	Psyché	Individu social	Sujet
Disciplines	Psycho-biologie (Psychologie expérimentale)	Psychanalyse (Psycho-analyse)	Socio-analyse	Phénoménologie
Disciplines biographiques	?	Biographie psychanalytique ou psycho-biographie	Biographie d'orientation socio-analytique ou socio-biographie	Biographie phénoménologique

Source : LEGRAND, 1993, p. 44

La substructuration du champ des études biographiques et la différenciation des approches restent en fait une caractéristique classique de cette approche. Ainsi, Daniel BERTAUX (1980) distingue les biographies qui privilégient le sociostructurel (recherche du soubassement des multiples régularités de comportement et récurrences de processus révélés par les récits de vie) de celles orientées vers le sociosymbolique (dégagement des complexes de valeurs et de représentations qui influent les subjectivités). Simone CLAPIER-VALLADON (& alii, 1983) distingue l'ethnobiographie (sociobiographie), dans laquelle l'individu est considéré comme un miroir de son temps et de son environnement qui permet d'atteindre à la connaissance des genres de vie et des modes de pensée caractéristiques d'un groupe, de la psychobiographie dans laquelle il se raconte à l'intérieur d'une trame événementielle. Dans cette même perspective, la décomposition de Michel LEGRAND renvoie à une distinction entre la socio-analyse et la psycho-analyse :

- ⇒ La socio-analyse est orientée vers la vie sociale concrète, sur le contenu de la personnalité historico-sociale. Elle éclaire le contexte de l'histoire individuelle, les larges cordonnées des modèles socio-familiaux.
- ⇒ La psycho-analyse est orientée vers la structure psychique et vise à appréhender les fines et subtiles composantes singulières qui éclairent l'histoire individuelle sous l'aspect de la "vie mentale".

Ce découpage reste schématique dans la mesure où la science biographique n'est ni sociale, ni psychique, ni subjective, mais "*tout cela à la fois, brassant et organisant dans une totalité complexe et originale, et le social et le psychique et le subjectif*" (LEGRAND, 1993, p. 187). La séparation des différents niveaux d'analyse possible doit, de ce fait, être nuancée (BERTAUX, 1980 ; CLAPIER-VALLADON & alii, 1983). Elle permet toutefois de rappeler qu'une histoire de vie privilégie toujours certains aspects de la réalité plutôt

que d'autres (le rôle de l'interviewer, par sa communication verbale et infra-verbale, est capital dans l'orientation de la tonalité du récit de vie, dans la structuration de la production du narrateur) et induit des différences à la fois dans les procédés de conduite de l'entretien et dans l'analyse de contenu (centrée sur la personne dans le cadre d'une psychobiographie) (CLAPIER-VALLADON & alii, 1983, 1984, 1993 ; COURGEAU, LELIEVRE, 1989) : *"Le récit de vie peut en effet, soit s'orienter vers une introspection plus ou moins poussée, soit vers un récit événementiel personnalisé. Il y a donc une première distinction sur les buts poursuivis : entretien personnalisé ou entretien documentaire. Le discours sur la vie peut être un récit du parcours de l'existence ou une réflexion sur le Moi, ou les deux successivement"* (CLAPIER-VALLADON & alii, 1984, p. 68). A ce titre, il est certain que le chercheur imprime à sa recherche une tonalité particulière (CATANI, 1977). Pour notre étude, nous avons privilégié la dimension psycho-analytique ou l'orientation psychobiographique qui permet de recueillir les éléments de la psyché, le retentissement intime des événements (qui reste au cœur de notre sujet), de recueillir le je et le tu à travers l'élaboration d'un processus cognitif du sujet sur lui-même (CLAPIER-VALLADON & alii, 1983). Pourquoi ce choix ? Essentiellement, pour des raisons théoriques. En effet, la théorie du deuil est fondamentalement, au-delà des controverses d'inspirations lacaniennes (ALLOUCH, 1995), une théorie de la perte d'objet d'attachement. Dans cette optique, la compréhension du processus de deuil revient essentiellement à s'intéresser au sens du lien objectal qui fonde la structure bipolaire Dirigeant-Firme, sens qui trouve son origine dans l'histoire psychique du sujet et requiert un recherche "*monocentrée*" sur lui (CLAPIER-VALLADON & alii, 1983). Cela revient à dire, toutes choses restant égales par ailleurs, que la validité de l'interprétation des matériaux biographiques ne peut s'apprécier qu'au regard du cadre théorique auquel elle se réfère - position qui doit être nuancée car la construction de l'objet biographique reste ouvert, tout au long de la démarche, aux "apports correctifs", aux changements d'opinion et même parfois à des restructurations radicales.

## **2.1 - L'entretien comme méthode du récit de vie**

Le recueil des récits de vie s'appuie nécessairement sur l'entretien non-directif d'enquête (E.N.D.E.) qui permet de co-construire un récit de vie (CLAPIER-VALLADON, 1983) et doit être distingué de l'entretien non-directif réalisé dans un cadre psychothérapeutique *"L'entretien est (...), dans l'approche biographique, considéré comme allant de soi"* (CLAPIER-VALLADON & alii, 1984, p. 66). L'origine de cette forme d'entretien clinique de recherche est assez difficile à situer (NAHOUM, 1958). On peut lui reconnaître une source dans les différentes sources d'entretien thérapeutique, en particulier dans la méthode non-directive de Carl ROGERS (NAHOUM, 1958) et dans la psychanalyse (PAGES,

1965) - Max PAGES (1965, p. 112) n'hésitant pas à préciser la contradiction qui existe entre l'orientation non-directive et l'emploi d'entretiens non-directifs comme instrument de recherche, parlant même, dans certains cas, de "*caricature à tendance manipulative*". L'E.N.D.E. est un discours oral parlé et développé spontanément et librement, mais la liberté de locution de l'enquêté reste soumise à la pression à explorer induite par la présence et la demande de l'enquêteur : "*La liberté de parole, bien entendu, doit être totale dans tous les cas, mais elle peut et elle doit être contrôlée*" (POIRIER & alii, 1993, p. 25) - cette spécificité de l'entretien ne peut conduire à l'assimiler ni au questionnaire, ni à l'interrogatoire, ni à l'entrevue, ni à la conservation, ni à l'entretien semi-directif (CLAPIER-VALLADON, POIRIER, 1984). En tout état de cause, le récit de vie est subordonné de bout en bout à une finalité de recherche, il est gouverné par les attentes du chercheur, qui surplombent à tout moment la relation (LEGRAND, 1993).

En fait, dans ce type d'entretien, la directivité renvoie au fait que l'enquêteur place le foyer d'attention du sujet autour d'une problématique spécifique (BOURRICAUD & alii, 1967). La non-directivité procède de la liberté qui est systématiquement laissée au l'interviewé pour aborder les thèmes qui lui paraissent avoir un certain rapport avec le thème de l'entretien (en lui laissant le temps de développer et d'entrer dans tous les détails qu'il désire aborder), pour s'exprimer sans entrave à l'intérieur du champ fixé par l'objet de la recherche (BOURRICAUD & alii, 1967) en l'absence de quelque chose de présumé à chercher ou à vérifier (CLAPIER-VALLADON, POIRIER, 1984). Cette non-directivité, caractéristique des entretiens en profondeur (GRAWITZ, 1993), est indispensable à l'approche biographique : "*Il n'est de récit de vie que lorsque le narrateur prend sur lui le récit, et cela parce qu'il se sent concerné en première personne. Autrement dit, un récit de vie qui se ramènerait à un jeu harcelant de questions-réponses initié par l'enquêteur serait un récit raté*" (LEGRAND, 1993, p. 199). Elle reste, en fait, absolument incontournable pour que le sujet puisse effectuer "*une auto-exploration de soi qui, par la technique d'entretien, va favoriser le mouvement qui va de l'extérieur de soi, de la vie sociale, de l'événementiel (...) vers l'intérieur, vers l'exploration de la vie psychique du sujet*" (CLAPIER-VALLADON & alii, 1984, p. 68). Ce type d'entretien permet de recueillir des informations à la fois sur l'individu dans ses interactions avec son milieu et des informations portant davantage sur l'individu singulier (ZARKA, 1978). Dans la pratique, le recueil des récits de vie nécessite des niveaux de directivité variables selon le stade du déroulement de l'investigation (CLAPIER-VALLADON, 1984) - l'absence totale de structuration n'étant pas la meilleure manière de décrire clairement les représentations du sujet (USUNIER & alii, 1993) :

↳ les entretiens d'expression libre : ces entretiens sont les premiers conduits et sont les moins directifs. Ils visent à permettre au sujet d'organiser la reconstruction de son

histoire sans induction extérieure, de s'exprimer de la façon la plus libre et la plus spontanée possible sur sa vie dans une double orientation relative à son parcours et à une réflexion sur son "Moi". Ces entretiens visent autant la retrospection, c'est-à-dire le remplacement du sujet dans la situation qu'il évoque en lui faisant préciser ses souvenirs, que l'exploration de son contexte personnel, c'est-à-dire la compréhension de ses rôles, attitudes, systèmes de valeurs en vue de distinguer le contexte singulier, idiosyncrétique, personnalisé et le contexte lié au statut et au rôle (CLAPIER-VALLADON & alii, 1984). Ils permettent de recueillir la biographie générale du sujet et de déterminer, à partir de son discours, ses représentations, ses caractéristiques propres, la construction de son histoire personnelle dans le cadre social. Le questionnement et les reformulations, à ce niveau, sont proposées principalement pour accompagner le sujet dans la recherche de son temps passé. Le questionnement se conçoit ici sans hypothèse de départ à vérifier ou à tester, mais en référence à une problématique de recherche qui organise la réalité et guide la recherche.

⇒ les entretiens d'investigation : ces entretiens sont destinés à préciser, compléter, approfondir, expliciter les propos du sujet et vérifier les informations données par l'interviewé dans des champs thématiques ayant trait à des facteurs précis, et par rapport à des hypothèses interprétatives intermédiaires avancées par le chercheur. Ils autorisent divers recoupements (vertical (la ré-interrogation de l'informateur après un certain délai écoulé), oblique (vérification implicite d'un fait à partir d'autres faits déjà authentifiés, dont ils sont la conséquence), circulaire (reformulation à l'intérieur de l'entretien d'un même thème sous une autre forme) - CLAPIER-VALLADON, POIRIER, 1983) qui permettent de cerner la réalité de plus en plus près, *"étant entendu que l'enregistrement parfaitement objectif d'un phénomène, en sciences humaines, reste un idéal théorique difficile à réaliser"* (CLAPIER-VALLADON & alii, 1983, p. 354). Plus directifs que les "entretiens libres", ils visent à guider l'interviewé vers les thèmes qui intéressent le chercheur et consistent à ré-interroger l'intéressé à plusieurs reprises avec des décalages dans le temps (généralement quinze jours) de manière à contrôler directement la teneur de l'information recueillie, permettre l'éclaircissement de points obscurs, de périodes occultées, lui demander de préciser certains événements, etc. - même si les principes de non-directivité dans la conduite même de l'entretien conservent tout leur sens. Il s'agit parfois de ré-interroger l'intéressé à plusieurs reprises, avec des décalages de temps, de manière à contrôler directement l'information.

Dans quelles conditions relationnelles les entretiens doivent-ils être conduits ? Pierre BOURDIEU (1993) donne une définition de l'entretien qui s'affranchit de la volonté de mimer les signes extérieurs de la méthodologie dite "scientifique" et traduit bien la difficulté, voire l'impossibilité, de définir structurellement et systématiquement la méthode

que doit suivre l'interviewer dans ce type de situation d'enquête : *"Ainsi au risque de choquer aussi bien les méthodologues rigoristes que les herméneutes inspirés, je dirais volontiers que l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à aboutir par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que nous portons sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie. La disposition accueillante, qui incline à faire sien les problèmes de l'enquêté, l'aptitude à le prendre et à le comprendre tel qu'il est, dans sa nécessité singulière, est une sorte d'amour intellectuel"* (p. 913-914)<sup>36</sup> - forme "d'amour" proche de *"l'empathie compréhensive"* de la relation d'aide (SALOME, 1991) ou du contexte relationnel de l'entretien clinique à visée de recherche (CHILLAND, 1983). L'effort d'empathie, qui permet *"ce voyage dans l'intériorité des acteurs et cette priorité accordée à la découverte"* (FRIEDBERG, 1993, p. 300), s'accommode mal de techniques quantitatives et standardisées qui ne se prêtent pas à la connaissance qualitative et fine du vécu des acteurs et de la structuration de leurs contextes d'action - la récupération d'une extériorité étant nécessaire au moment de l'analyse pour proposer une vision d'ensemble de l'espace d'action étudié. Il est d'autant plus nécessaire dans l'approche biographique que celle-ci requiert une implication forte du sujet, invité à réactualiser, à remuer une histoire personnelle parfois douloureuse, et cela dans un contexte d'une relation personnelle relativement intime (LEGRAND, 1993) : *"Le récit de vie, quelles que soient les méthodes employées pour l'obtenir, n'existe qu'en raison d'une confiance, d'une amitié qui fait parler et écouter et découvrir tout ce dont le savoir en dépit d'une autorité trop affirmée, d'une pesée constante, peut encore s'enrichir"* (BOLLEME, 1983, p. 36 ; FERRAROTTI, 1983 ; LEVET-GAUTRAT, 1983). Sans cette confiance, l'interviewer reste étranger à la vie énoncée et ne peut s'en approcher suffisamment pour trouver une distance de compréhension, une implication pratique indispensables pour aborder cette situation sociolinguistique spécifique. En fait, l'interviewer est un *"auditeur bienveillant"* (NAHOUM, 1958) qui n'est *"ni un éducateur, ni un conseiller ni un propagandiste"* et ne doit pas discuter une opinion ou argumenter, exprimer ses sentiments ou opinions au risque d'inhiber le sujet ou de l'amener à prendre des positions défensives. Il n'a pas à avoir d'opinion, d'idée sur les phénomènes qu'il observe, mais doit essentiellement faire preuve

---

<sup>36</sup> Pierre BOURDIEU ajoute : *"Dire que l'entretien est un exercice spirituel, ça m'a coûté ... J'ai toujours pensé ça, toujours ressenti ça. Mais il y avait un espèce de refoulement positiviste : un questionnaire doit être rigoureux, objectif, la neutralité, pas d'investissement ... Tu as dû connaître aussi cette sorte de masochisme, identifié à la vertu professionnelle. Il a fallu que j'arrive à mon âge, et que j'aie un peu plus de culot social pour être capable de faire cette transgression"* (BOURDIEU, 1994 cité in MAYER, 1995, p. 369). Dans une critique méthodologique de "La misère du monde", Nonna MAYER (1995) n'en dénonce pas moins légitimement les risques réels de dérive méthodologique de chercheurs qui, privés *"de 'l'immense savoir' de Pierre BOURDIEU et de son équipe"*, risquent de voir dans les recommandations de Pierre BOURDIEU une façon de faire de la science moins contraignante que celle des traités de méthode en oubliant que le sociologue français n'en préconise pas moins une rigueur qui exclut toutes formes de laxisme : *"J'aurais envie de dire : 'il est interdit d'interdire', ou gardez-vous des chiens de garde méthodologiques. Évidemment, la liberté extrême que je prêche, et qui me paraît être de bon sens, a pour contrepartie une vigilance extrême sur les conditions d'utilisation des techniques, de leur adéquation au problème posé et aux conditions de leur mise en œuvre"* (BOURDIEU, 1992, p. 199).



d'une curiosité insatiable pour tout ce qui se passe dans l'espace d'action qui l'intéresse, pour explorer cet espace d'action (FRIEDBERG, 1993) - la formulation d'hypothèses à tester étant, dans cette perspective, une source de biais pour lequel le souci de vérification peut devenir contradictoire avec celui de trouver des interprétations fécondes. Geneviève BOLLEME (1983) parle d'ailleurs d'une "*méthodologie du renoncement*" pour traduire l'itinéraire de dépossession culturel et/ou conceptuel qui font partie intégrante de la méthode biographique en vue de replacer les éléments factuels dans leur contexte.

Comme l'exprime Pierre BOURDIEU, l'entretien en profondeur réclame des conditions relationnelles à soi-même et à l'autre qui nous paraissent très proches de celles de l'entretien d'aide (voir notamment SALOME, 1991). Cette technique nécessite une expérience qui s'acquiert et une "maîtrise théorique" significative de l'objet pour "*improviser continûment les questions pertinentes, véritables hypothèses qui s'appuient sur une représentation intuitive et provisoire de la formule génératrice propre à l'enquête pour le provoquer à se dévoiler plus complètement*" (BOURDIEU, 1993, p. 911) et éviter le recueil d'un récit-écran soumis aux verrous de la structuration des mécanismes de défense. Simone CLAPIER-VALLADON et Jean POIRIER (1984) notent ainsi que l'entretien est une technique qui requiert une méthode et une pratique qui exigent une double formation d'initiation aux règles de la conduite d'entretien et de formation personnelle à la relation duale ou groupale. En fait, tout oppose "*cette forme de maïeutique à l'imposition de problématique qu'opèrent, dans l'illusion de "neutralité", nombre d'enquêtes par sondages dont les questions forcées et artificielles produisent de toutes pièces les artefacts qu'elles croient enregistrer*" (BOURDIEU, 1993, p. 917). En d'autres termes, dans l'entretien, le rapport entre le chercheur et l'interviewé est essentiel parce que la qualité du matériel recueilli, la possibilité d'approfondissement de l'histoire dépend directement de la qualité de cette interaction (DE GAULEJAC, 1986) : "*Dans une histoire de vie sociale où il ne s'agit plus seulement d'être impliqué mais de s'impliquer, la mise en relation suppose l'établissement d'une relation dense et personnelle à part entière qui dépasse le jeu traditionnel des rôles sociaux enquêteur-enquêté*" (PINEAU, LE GRAND, 1993, p. 113). Dans ce type de démarche, la confiance est même "*la condition de la véracité des informations recueillies*" (CHEVALIER, 1989, p. 72).

Quels sont la valeur et l'intérêt de l'entretien ? L'intérêt de cette méthode de recueil des données pour produire des représentations de faits et d'opinion, amener la personne enquêtée à s'interroger, réfléchir sur ce qu'elle dit, susciter "*une auto-analyse provoquée et accompagnée*" (BOURDIEU, 1993, p. 915), raconter ses expériences ou exprimer son ressenti, ses sentiments, appréhender ses modèles intériorisés, ses valorisations effectives, ses habitudes, ses règles sociales et ses codes symboliques pouvant jouer un rôle dans l'explication des comportements sociaux de l'enquêté, est largement reconnue tant par les

psychologues (BLANCHET, 1983, 1986), par les sociologues (RAYMOND, 1968 ; MAITRE, 1975 ; MICHELAT, 1975 ; BOURDIEU, 1993) ou les chercheurs en sciences de gestion (USINIER & a lii, 1993).

En fait, l'E.N.D.E. *"produit un discours riche, nuancé, argumenté et pluridimensionnel permettant une approche quasi-clinique des phénomènes sociaux"* (BLANCHET, 1983, p. 188). La liberté laissée au locuteur permet d'atteindre des niveaux d'informations symptomatiques et socio-affectives plus profonds que par d'autres techniques plus directives. Les productions verbales sont plus significatives et plus déterminantes des comportements et des actions que ne le sont les représentations intellectualisées : *"ce qui n'est qu'intellectualisé, ce qui n'est pas pris en charge affectivement par la personnalité n'a qu'une signification faible et une relation réduite avec les comportements de l'individu"* (MICHELAT, 1975, p. 231). Pour Guy MICHELAT (1975), cette technique est essentielle *"chaque fois que l'on cherche à appréhender et à rendre compte des systèmes de valeurs, de normes, de représentations, de symboles propres à une culture ou à une sous-culture"* (p. 230) - Henri Raymond (1968) parle d'idéologie pour désigner ces *"ensembles organisés de représentations"* que veut atteindre ce type d'entretiens.

Comment résoudre le paradoxe qui conduit à s'adresser à des individus, dans leurs particularités, à travers leur vécu, leur personnalité pour atteindre ce qui est social. Si la production verbale des interviewés exprime leur relation à l'objet social dont on leur demande de parler, l'E.N.D.E. produit son propre champ de connaissance et de conscience qui articule le psychologique et le social, qui *"éclaire et explore spécifiquement l'interface de ces deux champs épistémologiques"* (BLANCHET, 1983, p. 570 ; voir également MAITRE, 1975). A travers cette technique, il est impossible de séparer le Moi énoncé, incarné, figé dans les représentations sociales, du Je sujet de l'énonciation qui marque, par son discours, sa réalité psychologique. L'utilisation du récit de vie revient à considérer le Moi comme langage : *"L'énoncé contenant un "Je" appartient à un type de discours particulier qui inclut la personne qui utilise les mots et les signes ; c'est pourquoi ce discours est auto-référentiel"* (CLAPIER-VALLADON, 1986, p. 721). Il se situe obligatoirement au carrefour du sujet et du socius, reflète la nature de la structure bipolaire Individu-Monde (NUTTIN, 1985) qui permet de revenir à la continuité et la complexité de l'humain. Cette technique permet ainsi *"une observation privilégiée dans cette zone d'échange, de dispersion et de turbulence de ces deux "phases d'un même corps" que sont le psychologique et le social"* (BLANCHET, 1983, p. 565). De ce fait, l'E.N.D.E traduit la dimension instituante du champ social-historique dans lequel s'inscrit la praxis du sujet. La production verbale renvoie à la logique sociale selon laquelle ce donné est construit.

## 2.2 - Biais et limites de l'approche biographique et de l'entretien

Pierre BOURDIEU (1986, 1994, p. 81-89) apporte sur certain nombre de critiques sur *"l'illusion biographique"* qu'il compare à *"une des ces notions du sens commun qui sont entrées en contrebande dans l'univers savant"* (1994, p. 81)<sup>37</sup>. Selon le sociologue français, parler d'histoire de vie revient à présupposer que *"la vie est une histoire et qu'une vie est inséparablement l'ensemble des événements d'une existence individuelle conçue comme une histoire et le récit de cette histoire"* (1994, p. 81) - présupposé qui renvoie à l'acceptation tacite de la philosophie de l'histoire au sens de succession d'événements. Il cherche à dégager quelques-uns de présupposés de cette théorie en ces termes :

Pour Pierre BOURDIEU, la théorie des histoires de vie suppose que *"la vie" constitue un tout, un ensemble cohérent et orienté, qui peut être appréhendé comme expression unitaire d'une "intention" subjective et objective, d'un projet"* (1994, p. 81). Selon lui, l'histoire de la vie d'un être humain comme unité de sens, comme objet doté en soi d'une cohérence interne repose sur un postulat de sens de l'histoire racontée contestable qui appréhende la vie comme expression unitaire d'une intention "subjective" et objective : *"On est toujours en droit de supposer que le récit biographique s'inspire toujours, au moins pour une part, du souci de donner sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective, une consistance et une constance, en établissant des relations intelligibles"* (BOURDIEU, 1986, p. 69, 1994, p. 82). Dans cette perspective, la narration n'est vue que comme une reconstruction subjective et arbitraire sans aucune objectivité qui recompose *a posteriori* une histoire, c'est-à-dire un ensemble ordonné.

Cette critique suscite plusieurs remarques. Tout d'abord, cet argument procède somme toute d'une conception positiviste de l'histoire, *"la voyant comme la reproduction, avec le minimum de déformation, d'un objet préconstruit dans le passé"* (PINEAU, LE GRAND, 1993, p. 74), en oubliant que l'objet historique *"n'est pas en soi préexistant mais un reconstruit à partir des traces passées et de points de vue présents"* (PINEAU & alii, 1993, p. 74)<sup>38</sup>. Il est clair qu'une histoire de vie ne saurait être une histoire ayant un statut d'objectivité au sens positiviste du terme ou d'immédiateté par rapport à un passé : *"C'est généralement une production construite (et non pas reconstruite), une construction à plusieurs étages :*

---

<sup>37</sup> l'illusion biographique sous-jacente à la plupart des travaux biographiques n'étant, selon Daniel BERTAUX (1977, p. 11), *"qu'un aspect particulier de "l'idéologie du Sujet" chère à l'humanisme classique"*.

<sup>38</sup> voir également Raymond ARON - "Introduction à la philosophie de l'histoire : essai sur les limites de l'objectivité historique", Gallimard, 1986 (1ère édition, 1938).

- le regard d'un présent sur un passé, une mémoire qui produit du sens ;
- ceci dans une interaction sociale datée entre une personne qui raconte, la narrateur du récit mettant en scène une mémoire et un interlocuteur, le narrataire, situé institutionnellement et placé dans une situation d'écoute, "représentation" placée sous le signe d'une certaine confiance, d'une connivence ;
- il s'ensuit un travail d'adaptation, de mise en forme par le passage d'une production orale à une production écrite (ou d'images) ;
- en fonction d'une destination préétablie et institutionnelle qui donne lieu à des suites." (PINEAU, LE GRAND, 1993, p. 109).

Ensuite, il est vrai que les chercheurs qui recourent à l'approche biographique sont "*des professionnels du sens*" (JOBERT, 1989) : "*On sait que faire le récit de sa vie ce n'est pas dévider une chronique des événements vécus, mais s'efforcer de donner un sens au passé, et, par là même, à la situation présente, voire à ce qu'elle contient de projets*" (BERTAUX, 1980, p. 213). L'histoire de vie peut d'ailleurs se définir "*comme recherche et construction de sens à partir de faits temporels personnels*" (PINEAU, LE GRAND, 1993, p. 3). Toutefois, dans l'approche biographique, ce n'est pas le chercheur qui projette un sens sur des données muettes, qui est "*producteur de sens*" (BERTAUX, 1977), mais les données qui possèdent "*en elles-mêmes un sens - ou plutôt, une variété de significations*" (BERTAUX, 1977, p. 29) en dépossédant le chercheur de la facilité du commentaire "théorique" (FERRAROTTI, 1983) : "*le sens est ici partout, il crie si fort que le sociologue n'a plus rien à y ajouter, du moins dans l'immédiat*" (BERTAUX, 1977, p. 30). Cette recomposition du sens n'induit pas nécessairement une vision holistique, consistante et cohérente de la vie. Les propos de Daniel BERTAUX (1977) sont sans ambiguïté sur ce thème : "*La totalité, l'unité de sens d'une vie sont des notions factices ; la cohérence éventuelle ne peut venir que de la cohérence des rapports sociaux au sein desquels elle s'est inscrite*". Sur ce sujet, il convient de distinguer l'autobiographie, pour laquelle le maintien d'une cohérence entre l'histoire narrée et ce qu'une investigation objective pourrait découvrir apparaît importante (BECKER, 1986), et le récit de vie, qui reste soumis aux objectifs du chercheur et à son souci de restituer fidèlement les faits temporels de la vie énoncée, l'expérience du sujet et l'interprétation du monde où il vit : "*Le sociologue qui recueille une biographie, prend des dispositions pour s'assurer qu'elle traitera de toutes les choses que nous voulons connaître, qu'aucun événement important ne sera négligé, que les faits présentés comme authentiques cadreront avec d'autres témoignages disponibles,*

*et que les interprétations du narrateur seront données correctement*" (BECKER, 1986, p. 105-106).

Les travaux sociologiques que nous avons consulté - notamment ceux de Vincent de GAULEJAC (1986, 1991) - ne nous paraissent accepter un présupposé holistique de la notion de vie, mais au contraire insister sur la dynamique conflictuel et contradictoire, dans une double perspective synchronique et diachronique, des logiques d'action et des rationalités qui interviennent dans l'élaboration des constructions identitaires. Dans les récits de vie, le temps est discontinu, l'histoire comporte des fractures et des lacunes où les épisodes s'égrènent, isolés, sans lien (ABASTADO, 1983), mais ne souscrit pas à "*une visée utopique d'exhaustivité (...) se berçant de la certitude que "rien n'est insignifiant"*" (PASSERON, 1989, p. 5) - même si ce morcellement narratif "*n'est pas absence d'un ordre temporel et d'une logique de l'histoire*" (ABASTADO, 1983, p. 17). Michel LEGRAND (1993) prône à ce titre une approche systémo-événementielle, dans le sens défini par Edgar MORIN (1990), de l'approche biographique qui puisse permettre d'apprécier l'influence de catégories constitutivement biographiques (moment-tournant ou moment carrefour, basculement, événement, concours de circonstance, crise, choix, catastrophe, discontinuité, déchirure dans le tissu réel, de la trame paisible et régulière des choses) en vue de dépasser le simple point de vue structural (voir également LECLERC-OLIVE, 1993)<sup>39</sup>. Il ne s'agit pas, bien au contraire, d'éliminer le divers et l'hétérogène, les ruptures et les contradictions en vue d'obtenir un gain de sens en mettant à jour un quelconque projet subjectif, mais d'offrir à l'étude "*le matériau biographique dans toute sa richesse, et de permettre ainsi la construction d'une problématique de l'histoire de la vie*" (LEGRAND, 1993, p. 236). En ce sens, la vie humaine n'est pas histoire "*mais de troubles entre-deux aux prises avec de multiples histoires, des continuités et des discontinuités à articuler, que les vivants cherchent à en faire une*" (PINEAU & alii, 1993, p. 75).

Les formes d'articulation des concepts structuraux et des événements biographiques, la juxtaposition de la continuité et de la discontinuité du réel, au-delà des difficultés sémantiques et conceptuels de ces notions qui sous-tendent une définition référentielle, renvoie à celle de la localité et de la globalité, c'est-à-dire à la dialectique des niveaux d'observations dans le temps et l'espace (DEVEREUX, 1967), mais n'introduit pas nécessairement les présupposés d'unité, de totalité de l'expérience ordinaire. Si le récit a un sens (au double sens de signification et de direction), est téléologique (ABASTADO, 1983), il convient également de savoir dans quelle mesure le chercheur n'est pas contraint dans son travail d'analyse et d'interprétation de la vie énoncée de le créer partiellement lui

<sup>39</sup> même si l'auteur reconnaît que la frontière entre l'événementiel et le non événementiel ne puisse être tracée de façon absolue et établit une distinction entre les "événements passifs", qui situent l'individu en tant qu'objet, en position de passivité, et les "événements actifs", qui le situent comme "sujet", en position "d'acteur" ou d'initiateur de ce qui lui arrive.

même par la reconstitution interprétative et non-exhaustive de la réalité qu'il fait, par la partialité irréductible de son approche, par les schèmes théoriques et les systèmes conceptuels abstraits auxquels il se réfère : *"C'est mon allocutaire (réel ou imaginaire) qui au cours de l'interlocution et après, par son travail interprétatif (réel et/ou postulé par moi), m'impose de m'identifier à certains effets de sens, m'attribue une intentionnalité univoque ou principale, m'impute la possibilité de mes énonciations énoncées, et en particulier celles en JE, me constitue des traits de personnalité devant correspondre à ce qu'exprimerait de "moi", mon discours"* (CHABROL, 1983, p. 82). En ce sens, le récit de vie raconte une interaction présente grâce à l'intermédiaire d'une vie (FERRAROTTI, 1983). Si la plongée dans le vécu permet de produire des représentations, c'est-à-dire *"l'expression du rapport imaginaire qu'entretient chaque individu à ses conditions concrètes d'existence"* (DE GAULEJAC, 1989, p. 28), le sens ne surgit pas pour autant exclusivement de l'intérieur du vécu, ce qui conduirait à assimiler le réel à la perception subjective de celui-ci. L'effet sujet qui se dégage ne peut être attribué qu'à des *"conventions interprétatives socio-langagières et pragmatiques qui travaillent sur les discours du point de vue de leur réception ou de leur reconnaissance"* (CHABROL, 1983, p. 82). Il n'infère nullement, sous le couvert d'une utopie biographique (PASSERON, 1989), une unité cohérente et non contradictoire, une intentionnalité claire et univoque du sujet.

En d'autres termes, l'effet de sens est plus une propriété émergente des effets de la production discursive et interprétative, de la construction retrospective qui enchaîne et linéarise les événements à travers une interaction interlocutoire entre deux sujets basée sur une série d'opérations sociolinguistiques, discursives, psycho-sociales et cognitives, qu'un postulat ontologique génétique ou essentialiste (PASSERON, 1989) : *"Il n'importe pas de savoir si l'histoire (avec un grand ou un petit h) a un sens ou n'en a pas mais de reconnaître la nécessité qu'elle en ait un pour la conscience, comme réponse aux défis lancés depuis l'inconscient aussi bien quant à la continuité que quant à la cohérence de ce sens"* (GREEN, 1990/b, p. 184). Si la structure visible de la biographie reste toujours la même et peut être identifiée par une suite de transitions et d'états définissables et situables dans le temps et l'espace de chaque individu (COURGEAU, LELIEVRE, 1989), l'effet de sens peut résulter du choix indispensable de certains événements que le chercheur considère comme plus importants que d'autres, explicables dans le cadre de sa discipline et révélés par l'entretien biographique. Il découle alors d'un postulat méthodologique réductionniste sans lequel la science ne peut se concevoir (ATLAN, 1986). Si l'excès de sens et de cohérence inhérent à toute approche biographique est critiquable (PASSERON, 1989), l'opération de création et de raréfaction de sens, qui permet de fournir des maillons possibles d'explication, ne présuppose aucun parti pris ontologique ou une forme de compréhension existentielle essentialiste (PASSERON, 1989) et ne signifie pas qu'une

biographie soit réductible à la combinaison des séries chronologiques élaborées par le chercheur : "*Le sens de la vie des sujets est toujours irréductible et indécidable, il appartient au registre de ces vérités ultimes qui ne concernent plus les sciences sociales*" (CONINCK, GODARD, 1989, p. 51). Comme le note fort justement Vincent de GAULEJAC (1989), une réflexion sur l'histoire n'a pas pour finalité de proposer ou de chercher un sens du mouvement historique, "*mais d'analyser l'historicité, c'est-à-dire le travail qu'effectuent les hommes comme sujets socio-historiques, sur leur propre existence*" (p. 36) <sup>40</sup>.

De surcroît, au-delà de ces considérations méthodologiques, on ne peut occulter que les notions de cohérence et de globalité entrent en résonance avec bon nombre de travaux sur l'identité qui insistent sur les notions de stabilité, de cohérence et de régularité des constructions identitaires à travers le temps (cf. troisième partie section I) <sup>41</sup>. Si la tendance à prétendre organiser le discours biographique en séquences ordonnées selon des relations intelligibles constitue une sérieuse réserve pouvant conduire à dénoncer l'oripeau de scientificité de cette méthodologie, cela ne signifie pas nécessairement que le sujet et l'objet de la biographie "*ont en quelque sorte le même intérêt à accepter le postulat du sens de l'existence racontée (et, implicitement, de toute existence)*" (BOURDIEU, 1994, p. 82). C'est moins le sens de l'existence que la possibilité de médiatisation du social et de l'individuel à travers le discours qui justifie le recours de l'approche biographique. Que la vie est un sens ou non, qu'elle soit un tout ou non, qu'elle soit cohérente ou non ne constituent pas des préoccupations du chercheur *a priori*, même si celui-ci doit recomposer la vie en vue de l'analyser. Mais le chercheur ne peut isoler une séquence ou quelques épisodes ponctuels de la vie. Il doit au contraire, pour des raisons méthodologiques, prendre en compte une série d'étapes liées et cohérentes, envisager l'existence sous l'aspect d'une trajectoire continue (PENEFF, 1990), sans lesquels il ne peut associer le récit descriptif à une explication donnant au passé une logique, une réalité extérieure.

En conclusion sur ce point, nous pourrions dire que le "*souci de donner un sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective, une consistance et une constance, en établissant des relations intelligibles*" (BOURDIEU, 1994, p. 82) résulte tant des biais projectifs du chercheur que l'exigence de réductionnisme de toute approche scientifique, de toute tentative de modélisation de la réalité sociale-historique. Que l'analyse théorique évacue certains faits d'observation, de façon explicite ou implicite, est

---

<sup>40</sup> voir également FERRAROTTI, 1983.

<sup>41</sup> caractéristiques qui renvoient aux propriétés de stabilité locale et structurelle - dans le sens défini par Thierry de MONTBRIAL (1983) à propos de la stabilité des sociétés humaines (cf. première partie section II) - du psychisme humain largement décrites par les psychologues (cf. première partie).

une évidence liée aux limites cognitives du chercheur, aux exigences de scientificité et au caractère empirique de l'investigation. La critique de Pierre BOURDIEU sur la sélection, en fonction d'une intention globale, de certains événements significatifs en vue d'établir entre eux des connexions propres à les justifier d'avoir existés ne peut toutefois être occultée par des subtilités sémantiques ou rhétoriques. Le risque de sacrifier l'histoire de vie à "*l'illusion rhétorique, à une représentation commune de l'existence*" (BOURDIEU, 1994, p. 83) apparaît comme un corollaire, un effet pervers possible, et pas nécessairement maîtrisé, de ce type de méthodologie d'investigation. On peut suspecter, comme le suggère Vincent de GAULEJAC (1991), le chercheur d'avoir conservé dans le matériel brut uniquement les éléments qui viennent à l'appui de sa démonstration - problème qui renvoie tant aux conditions de recueil de l'information, d'exploitation du matériel de recherche qu'à l'éthique et la "compétence" du chercheur. Cette critique fournit une limite intrinsèque de la méthode biographique car, comme le note Vincent de GAULEJAC (1991, p. 23), "*la vérification est rarement possible et la discussion des hypothèses ne peut être que partielle, puisque les données initiales sont connues uniquement par le chercheur*". La mise en place de dispositifs de recherche propres aux démarches qualitatives (POURTOIS, DESMET, 1989) pourrait permettre de lénifier certains de ces effets pervers, mais elle sont difficilement réalisable dans le cadre d'un travail de thèse qui reste, par nature et par définition, un travail essentiellement individuel.

Une seconde critique de Pierre BOURDIEU porte sur le risque, lié aux conditions de recueil du discours, du rapprochement entre le récit de vie et un modèle de présentation officielle de soi, une forme de biographie officielle qui s'éloigne "*du même coup des échanges intimes et familiers et de la logique de la confiance qui a cours sur ces marchés protégés où l'on est entre soi*" (1994, p. 87). Cette critique porte plus, à notre sens, sur les "*formes douces d'interrogatoires officiels*" (BOURDIEU, 1994), sur les biographies romanesques (PASSERON, 1989) que sur l'utilisation de la biographie en tant que méthode de recueil des discours dans l'optique d'une recherche scientifique. Franco FERRAROTTI (1980, p. 231) dénonce également, sous une autre forme, les limites "*des interviews soigneusement préparées et programmées en accord avec les exigences d'un pouvoir essentiellement manipulateur*". Il est indéniable, comme le suggère Pierre BOURDIEU, que la situation d'enquête elle-même contribue inévitablement à déterminer la forme et le contenu du discours recueilli. Toutefois, si l'autobiographie directe, c'est-à-dire sans intermédiaire, sous forme d'auto-témoignage, favorise indubitablement la narcissisation, l'autobiographie recueilli, qui se déploie dans un rapport, favorise les effets de distanciation (LEGRAND, 1993) - même si l'acte d'écrire améliore la qualité de la conscience réflexive (BERTAUX, 1980). N'oublions pas que l'approche biographique n'a de sens que dans un climat de confiance mutuelle qui permet de recueillir les confidences du sujet. Conscient des risques liés à l'officialisation des discours et pour limiter les biais



discursifs liés à l'officialisation de la vie privée de nos interlocuteurs, nous avons décidé, pour des raisons déontologiques évidentes, de préserver la stricte confidentialité du matériau brut et intégral des entretiens et l'anonymat de nos interlocuteurs (voir LEGRAND, 1993).

En conclusion, nous pourrions dire, à la suite de Jean-Claude PASSERON (1989, p. 15), que l'usage "*régressivement biographique du biographique (comme de toute exemplification) commence lorsque le raccourci (...) est utilisé pour court-circuiter, par son pouvoir stylistique propre, les cheminements méthodologiques et conceptuels qui fondent discursivement le sens de l'intellection historique*". La mise en œuvre d'une méthode biographique, le choix raisonné de règles d'analyse, lorsqu'ils ne se résument pas à un "*art du clin d'œil et de la caresse littéraires*" (PASSERON, 1989, p. 16), permettent de formuler une réelle intelligibilité biographique. En ce sens, il est possible de se débarrasser de l'illusion biographique en considérant, comme le suggère Daniel BERTAUX (1977, p. 11), "*les histoires de vie non comme des histoires d'une "vie", mais comme des récits pratiques*". Cette reconnaissance de la valeur de l'approche biographique ne peut toutefois occulter les limites de ses dimensions qualitative et subjective qui lui confèrent un statut épistémologique spécifique : "*La subjectivité et l'exigence antinomothétique de la biographie définissent les limites de sa scientificité. Ce sont des caractères immanents en dépit desquels la méthode biographique conserve malgré tout quelque valeur heuristique*" (FERRAROTTI, 1983, p. 85).

D'autres critiques sur la méthode biographique ne sont pas spécifiques à cette approche, mais rejoignent les réserves sur l'utilisation de l'entretien en recherche. Les effets de distorsion des biais situationnels, techniques et relationnels de l'E.N.D.E. sont complexes et variables : "*la relation est un miroir et ouvre sur tous les problèmes d'identification et de transfert*" (BARUS-MICHEL, 1986, p. 801). Ainsi, selon Claudine SAMALIN-AMBOISE (1986), le contre-transfert, qui "*pourrait être envisagé contre certains éléments de la recherche qui nous apparaissent, sans que nous puissions les nommer, comme facteurs anxiogènes*" (p. 810), est sans cesse à l'œuvre dans le rapport que le chercheur entretient avec son objet de recherche. Ce processus est un mécanisme inconscient "*dont on peut prendre connaissance, mais seulement dans certaines limites*" (BOURGUIGNON, 1986, p. 753). Dans cette même perspective, Michel LEGRAND (1993) précise que la part de subjectivité - le contre-transfert du chercheur - fait partie intégrante du champ de recherche, "*immanquablement - en sorte qu'elle sera d'autant plus déformante, perturbatrice qu'elle sera prétendument conjurée - et donc qu'elle doit être prise en compte nommément, interpellée continûment, devenue pour la connaissance, pour la science non point obstacle, mais ressource*" (LEGRAND, 1993, p. 174). Georges DEVEREUX (1967, P. 16) considère ainsi la subjectivité inhérente à toute observation

"comme la voie royale vers une objectivité authentique plutôt que fictive" - la subjectivité des acteurs, la conscience qu'ils ont du monde et d'eux-mêmes étant "*le matériau essentiel dont dispose le sociologue de l'action*" (DUBET, 1994, p. 98). Dans cette perspective, l'objectivité d'une recherche "*n'est pas comprise comme cette abstraction inhumaine et hors du temps qu'est l'absence de parti pris; elle est définie comme une attitude d'appréhension du réel basée sur une acceptation intégrale des faits (ou l'absence de filtrage des observations autre que celui de la pertinence), sur le refus de l'absolu préalable (ou l'obligation du doute quant à toute conception préexistante) et sur la conscience de ses propres limites*" (GAUTHIER, 1992, p. 4). L'illusion de l'objectivité ne peut occulter la qualité relationnelle du récit biographique : "*Les formes et les contenus d'un récit biographique varient avec l'interlocuteur ; elles dépendent de l'interaction que représente le champ social de la communication. Elles se situent à l'intérieur d'une réciprocité relationnelle*" (FERRAROTTI, 1983, p. 52).

Dans une recherche qualitative, le chercheur doit être conscient de sa propre inclusion dans la recherche pour repérer les effets qu'il produit sur son étude, pour faire la part de ce qui résulte de ses projections et ce qui est produit par les sujets interrogés (SAMALIN-AMBOISE, 1986) : "*Sa rigueur se mesure dans cette capacité d'accueillir sans se détourner l'indésirable irruption de l'étranger. Il doit apprendre à trouver malgré lui au lieu de se rabattre sur la redondance, la reformulation de ce qu'on savait bien*" (BARUS-MICHEL, 1986, p. 803). Pour comprendre ces phénomènes de transfert, Michel LEGRAND (1993, p. 185) conseille fortement, tout au long de la recherche, la mise en disposition clinique qui consiste à élucider, aussi loin que possible, son propre rapport préalable au thème de recherche : Pourquoi avoir choisi ce thème ? L'intérêt qu'il suscite ne s'enracine-t-il pas dans une expérience vécue ? Si oui, laquelle ? Et que détermine-t-elle tant en termes affectifs que cognitifs quant à l'appréhension et la conception de l'objet. Cette recommandation nous paraît féconde, même si elle reste moins significative dans le cadre des sciences de gestion qui restent un domaine scientifique sûrement moins impliquant affectivement que d'autres branches des sciences de l'homme. En fait, la prise de distance s'accompagne d'un effacement du questionnement intra-subjectif et requiert le recours aux référents théoriques existants - choix subjectifs, certes, mais qui ont le mérite de s'appuyer sur des études antérieures reconnues - et à l'élaboration du cadre méthodologique qui permette de travailler de manière distanciée sans pour autant se fermer à l'implication (SAMALIN-AMBOISE, 1986).

Comment peuvent s'appréhender les sources de biais liés à l'entretien ? Les effets de distorsion de l'entretien d'enquête renvoient à des "*effets d'induction liés aux biais introduits par les interventions de l'enquêteur*" et des "*effets d'anticipation (...) liés au système d'hypothèses de l'enquête*" (BLANCHET, 1983, p. 189). Si les effets d'induction

verbale ou non verbale de l'enquêteur peuvent avoir une incidence directe ou indirecte sur le discours de l'enquêté, les effets d'anticipation, certainement moins significatifs dans le cadre d'une étude exploratoire, amènent l'interviewé à donner une version des faits compatibles avec une certaine représentation qu'il se fait de la situation.

Malgré l'inexistence de référence permettant de rapporter les discours produits à un discours type, l'étude des effets d'induction et d'anticipation fait partie intégrante de la méthodologie de traitement des données en vue d'apprécier leur poids respectif sur le contenu et la forme des discours produits (BLANCHET, 1983).

### ⇒ Etude des effets d'induction

Le système d'intervention fonctionnel de l'enquêteur pour assurer l'efficacité de la situation d'enquête doit assumer trois fonctions essentielles : une fonction de production, de confirmation et d'orientation qui influencent spécifiquement le discours produit par un effet de renforcement et d'induction thématique et par un certain contrôle au niveau de l'énonciation (BLANCHET, 1983). Alain BLANCHET (1983) propose une classification des types d'interventions, verbales ou non verbales, s'adressant au discours ou la personne. Ces procédures d'ajustement permettent, selon l'auteur, de rendre compte et d'analyser les fonctions du discours produit et de déterminer les mécanismes relationnels et discursifs spécifiques des interactions possibles en situation d'enquête :

5) Réintroduit des thèmes déjà abordés	Question sur les thèmes déjà abordés	Positionnement de l'enquêteur sur un thème déjà abordé	Relance	Niveau thématique
4) Prend pour objet le locuteur lui-même	Demande de réflexion ou d'approfondissement	Interprétation centrée sur le sujet	Reformulation empathique	Niveau réflexif
3/ Intervient sur la logique	Demande d'explication	Déduction logique	Manifestation que l'on suit la logique	Niveau logique
2) Incite à poursuivre	Demande de développement	Accord avec l'interviewé	Répétition de ce qui vient d'être dit	Niveau Incitatif
1) Assure le contact	Demande de précision	Définition de rôles	Confirmation simple	Niveau Approbatif
	Interrogatif	Déclaratif	Confirmatif	

Source : BLANCHET, 1983, p. 567

Au cours de l'analyse des données, nous nous sommes appliqués à contrôler la définition de nos interventions, puis à déterminer systématiquement le contenu thématique et formel des discours exprimés en repérant les contraintes exercées sur le processus d'énonciation dans les figures de discours du locuteur. Nos interventions se sont centrées, dans la plupart des cas, dans la dimension confirmative et interrogative selon les thèmes abordés au cours de l'entretien. Nos interventions sur la logique portait souvent sur la signification et le sens des termes utilisés par le narrateur afin de l'interprétation des données intègrent la spécificité de son système de valeurs et d'usage des mots qui diffèrent du nôtre notamment en raison de nos "différences culturelles" et du fait que nous n'appartenons pas à la même génération.

### ⇨ Etude des effets d'anticipation

Pour apprécier les effets d'anticipation, chaque personne interviewée a fait l'objet d'un entretien post-expérimental, structuré et centré sur ses présupposés et hypothèses concernant la cadre général de la recherche, sa problématique, ses méthodes et techniques et ses évaluations des situations d'interaction.

La notion d'influence est inhérente à toute situation de communication (MUCCHIELLI, 1991). Elle se retrouve, sous des formes diverses, dans les différents types d'entretien (ZARKA, 1978). La mise en question du sujet le conduit, le plus souvent, à présenter la meilleure image de lui-même dans l'argumentation du champ thématique de l'enquête. Le discours mobilise d'ailleurs un plaisir narcissique qui renvoie à l'ambiguïté du rôle de l'enquêteur placé entre la confiance et la collecte des données - le plaisir narcissique du narrateur racontant sa vie ne pouvant être négligé (CLAPIER-VALLANDON & alii, 1983). Les énoncés renvoient ainsi à une dynamique complexe dans laquelle le matériau social est déformé par les mécanismes psychologiques et le matériau psychologique reste enfermé dans un mode d'expression à dominante narcissique/idéologique. Ils peuvent accentuer les formations imaginaires, sociales du Moi et favoriser le refoulement des représentations non conformes.

Au-delà des enjeux narcissiques en vue de donner une image de soi plus ou moins flatteuse, le discours sur soi n'est que l'une des interprétations possibles que le narrataire fournit de son passé. Si le présent psychanalytique, tout comme le passé, n'est qu'une construction possible parmi d'autres (SCHAFER, 1986), le présent biographique est également une réécriture de l'histoire du sujet : "*Le souvenir est dans une très large mesure*

*une reconstruction du passé à l'aide de données empruntées dans le présent, et préparée d'ailleurs par d'autres reconstructions faites à des époques antérieures et d'où l'image d'autrefois est sortie déjà bien altérée*" (HLAWACHS cité uin PENEFF, 1990, p. 116). L'interprétation et les informations communiquées "*dépendent beaucoup du contexte spatial et temporel, des circonstances des interactions, notamment de la situation d'interview où l'on évalue ce qui est dicible en fonction de l'auditeur, de la perception de sa demande, du type de relation que l'on veut maintenir avec lui*" (PENEFF, 1990, p. 99) - en ce sens, une histoire de vie orale n'est "*jamais une exploration de la mémoire*" (PENEFF, 1990, p. 98). Des domaines de l'expérience échappent nécessairement aux formes de saisie déterminées par l'entretien biographique, mais la connaissance de ces limites permet toutefois l'exploitation de ce qui est dit : "*L'intelligibilité du discours dépend de la définition de l'impossibilité d'énonciation de certaines de ses parties*" (PENEFF, 1990, p. 114).

Le type de relation que nous avons avec nos interlocuteurs nous a permis, à notre sens, de limiter ce type de biais défensif ou projectif. Ce choix méthodologique ne doit pas pourtant occulter la nécessité d'une réflexion sur les conditions de production et le statut scientifique des données recueillies. Pour justifier ce choix, nous avons émis l'hypothèse qu'une proximité relationnelle avec nos interlocuteurs est un facteur susceptible de limiter les biais liés à la situation d'enquête. Le choix des personnes interrogées, que Pierre BOURDIEU (1993) nomme les "*personnes de connaissance*", permet d'agir sur "*la structure du marché linguistique et symbolique*" (BOURDIEU, 1993, p. 907), c'est-à-dire de neutraliser et de maîtriser (sans prétendre les annuler) les effets sociaux de distorsion liée à la distance et dissymétrie sociale, réelle ou perçue, consciente et non-consciente, entre l'interviewer et l'interviewé dans une situation d'enquête. La proximité sociale ou relationnelle avec les interviewés assure, après un temps de familiarisation à la "*posture autobiographique*" (BERTAUX, 1980), l'accès à "*une "communication" non violente*" (BOURDIEU, 1993) indispensable à toute forme d'entretien en profondeur. Elle favorise la franchise sociale qui seule permet de conduire à un échange doté de toutes les apparences du "naturel". Tout intervieweur sait qu'il est toujours difficile de produire de manière consciente et intentionnelle les conditions de confiance indispensables pour porter au jour la représentation que l'enquêté se fait d'une situation. A ce titre, il est certain que l'antériorité de la relation que nous avons avec Philippe C., actuel dirigeant de la société, nous a permis d'instaurer rapidement, presque spontanément, un climat de confiance favorisant l'expression et l'ouverture avec nos différents interlocuteurs.

En dehors de la relation enquêteur-enquêté, l'E.N.D.E. véhicule certains biais liés à la retranscription des discours. La retranscription fidèle d'énoncés sortis de leur contexte d'énonciation "*valorise dans la recherche la part d'interprétation, parfois aux dépens de la*

*fidélité des faits*" (BLANCHET, 1983, p. 566) et constitue, en ce sens, une "véritable traduction" (BOURDIEU, 1993) du matériau de recherche. Il est incontestable que "le texte écrit n'est pas le texte oral" (PENEFF, 1990, p. 78). Le dilemme se situe alors "entre le caractère brut de l'information et l'impératif de lisibilité, c'est-à-dire les possibilités de manipulation de circulation des données" (BONNAI, ELEGOET cité in LE GALL, 1988, p. 44). La retranscription d'un récit oral est un travail long, fastidieux et minutieux. Elle induit toujours des transformations du discours qui évacue, notamment, les accentuations ou atténuations dues au ton, la communication non verbale qui donne, pourtant, une expression différente des énoncés. Face à ce dilemme, la priorité doit nécessairement être donnée à la lisibilité des données (le chercheur a-t-il d'ailleurs le choix) : "Dans le dilemme qualité de l'information ou maniabilité et donc lisibilité, il nous semble qu'il faille opter pour la lisibilité, même au prix d'une perte d'information" (BONNAI, ELEGOET cité in LE GALL, 1988, p. 44). Cette part d'intervention personnelle est invérifiable par les autres chercheurs qui n'ont accès qu'à la version écrite sur laquelle a porté l'analyse. Tous les entretiens, qui ont fait l'objet d'un enregistrement sur bande magnétique, ont été retranscrits de manière littérale de la façon la plus fidèle possible.

Notre travail de recherche s'est donc effectué sur les entretiens retranscrits, mais nous avons conduit l'ensemble des entretiens personnellement. Au-delà des critiques formulées généralement à l'encontre de l'enregistrement (risque de blocage de l'expression, etc.), il convient de rappeler les travaux de COVNER B. J. (cités in NAHOUM, 1958) qui montrent, à travers une comparaison des comptes rendus établis après des entretiens de "counseling" non directifs et le matériel enregistré au magnétophone que, si 75 à 95 % des données notées par l'interviewer sont exactes, plus de 70 % du matériel complet ont été omis, ce qui ne peut que fausser l'image que l'on donne de l'entretien : "Il y a des altérations dans l'appréciation des temps consacrés à tel ou tel point ainsi que dans l'ordre dans lequel ils ont été rapportés. On note même qu'il y a des erreurs dans l'attribution de certaines déclarations, qui sont faites par le sujet alors qu'elles sont présentées comme des appréciations de l'interviewer. L'inverse se produit aussi. Enfin, et c'est ce qui est à notre avis le plus grave, il arrive parfois que l'interviewer présente comme une donnée comme un fait alors qu'elle est une interprétation. L'inverse se produit aussi" (NAHOUM, 1958, p. 148). Par ailleurs, la nécessité d'enregistrer les entretiens dans l'approche biographiques fait l'objet, selon Y. CHEVALIER (1989, p. 73), d'un large consensus : "les motifs de ne pas le faire doivent être extrêmement forts". A ce titre, seul l'enregistrement autorise, en termes d'analyse de contenu, un comptage fréquentiel, une analyse de co-occurrence, une analyse des représentations mentales fidèles aux propos de l'interview, c'est-à-dire une quantification du matériel recueilli. Ayant garanti l'anonymat à nos interlocuteurs, nous n'avons pas ressenti, même *a posteriori*, que l'utilisation de l'enregistrement, auquel tous ont adhéré sans hésitation, ait entravé leur expression. Si cette retranscription inclut des

parties redondantes ou faiblement expressives, des anecdotes, des erreurs grammaticales liées à l'oral, des expressions populaires, etc. - qui peuvent être corrigées par les différentes phases d'élaboration du récit (POIRIER & alii, 1993 ; LEGRAND, 1993) -, elle permet toutefois de faire ressortir les accentuations, la spontanéité du récit. Nous n'avons pas effectué nous-mêmes la retranscription des entretiens, mais nous nous sommes attachés systématiquement à vérifier et corriger, par des relectures de contrôle assistées de l'écoute de la bande enregistrée, les décalages existant entre le texte fixé sur la bande et le texte dactylographié, et d'apporter, le cas échéant, les corrections nécessaires.

L'existence de ces biais et les fonctions heuristiques de l'entretien de recherche doivent nous conduire à nous interroger sur les conditions de production et le statut scientifique des données recueillies.

Si l'entretien de recherche permet un mode d'accès aux faits de parole et aux faits véhiculés par la parole, ces détracteurs soulignent l'aspect "inobjectif" de la méthode qui ne permet pas de statuer sur la validité des données (BLANCHET, 1986). Une méthodologie d'investigation basée sur des entretiens ne peut se réclamer d'une épistémologie sans sujet connaissant, mais reconnaître pleinement les particularités et les fondements épistémologiques des sciences de l'homme (PIAGET, 1970) : *"Le rêve positiviste d'une parfaite innocence épistémologique masque en effet que la différence n'est pas en la science qui opère une construction et celle qui le ne fait pas, mais entre celle qui le fait sans le savoir et celle qui, le sachant, s'efforce de connaître et de maîtriser aussi complètement que possible ses actes, inévitables, de construction et les effets qu'ils produisent tout aussi inévitablement"* (BOURDIEU, 1993, p. 905). Il est vrai que l'entretien rend compte d'une *"réelle co-construction par l'interviewé et l'interviewer du discours de l'entretien"* (BLANCHET, 1986, p. 761) : *"le sujet ne récite pas sa vie, il réfléchit sur elle tout en la racontant"* (BERTAUX, 1980, p. 210). Vincent de GAULEJAC (1991, p. 22) insiste également sur les aspects de recomposition du réel liés à l'entretien : *"Tout discours qu'il soit écrit ou oral est une reconstruction et en ce sens, il ne peut être identifié au réel. A fortiori lorsqu'il s'agit d'un discours sur le passé qui ne peut être que "du temps recomposé"*". Le récit de vie apparaît alors comme une action sociale à travers laquelle *"un individu retotalise synthétiquement sa vie, (la biographie) et l'interaction sociale en cours (l'interview) au moyen d'un récit - interaction"* (FERRAROTTI, 1983, p. 53). En ce sens, le travail sur l'histoire est toujours un travail de réécriture qui ne peut s'effectuer qu'à partir de l'expérience actuelle de celui qui l'opère à travers un entretien qui constitue un moment de co-analyse où le chercheur et l'interviewé réfléchissent ensemble pour comprendre l'histoire du sujet (DE GAULEJAC, 1986, 1989) : *"Une histoire de vie, n'est en fait que du temps recomposé"* (DE GAULEJAC, 1989, p. 38). Si le *je* qui raconte et le *moi* raconté, le sujet locuteur et le sujet biographique ont bien la même identité

sociale, ils n'en restent pas moins séparés par une différence radicale et un écart insurmontable que l'acte narratif tente d'annuler : *"ils n'ont ni la même situation spatio-temporelle, ni la même expérience intime"* (ABASTADO, 1983, p. 18).

En fait, l'histoire s'écrit au présent, comme le note fort justement Max PAGES (1991), notamment parce que la mémoire autobiographique, *"qui représente la mémoire consciente de l'action, celle qui dans l'après-coup permet de décrire l'expérience que fut l'action passée"* (WIDLÖCHER, 1995, p. 116), possède plusieurs possibilités d'organisation hiérarchique à plusieurs niveaux de mémoire : en terme de hiérarchie de contexte, en catégories d'événements ou en fonction de l'histoire personnelle abstraite du sujet (MONTEIL, 1993, p. 30-33)<sup>42</sup>. Cette hiérarchie explique en partie la faillibilité de la mémoire humaine. Elle s'ajoute aux processus de remémorations des souvenirs qui varient selon leur date : les plus récents seraient presque toujours rappelés dans un ordre chronologique, à l'inverse des plus anciens dont le rappel se fait par catégories d'événements (MONTEIL, 1993). Ainsi, l'instrument de saisie privilégié de l'histoire, la mémoire qui est un *"outil d'historicité"* (DE GAULEJAC, 1989), n'est pas fiable : *"la mémoire obéit à d'autres logiques que la logique de l'histoire"* (DE GAULEJAC, 1989, p. 36). De surcroît, les souvenirs personnels peuvent être évoqués du point de vue du sujet lui-même (engagement dans l'activité de rappel), alors que d'autres le seront comme si l'individu se plaçait en position d'observateur d'une scène vécue (visualisation de l'événement). La distinction entre les scènes vécues directement et celles retenues parce que racontées n'est pas toujours aisée. L'objectif d'un travail sur l'histoire passe donc par la reconnaissance de sa propre subjectivité que le chercheur doit s'efforcer d'objectiver, notamment à travers la distanciation que permettent les mots (DE GAULEJAC, 1989), afin d'éviter *"toutes les formes de "l'illusion rétrospective" que suppose la projection inconsciente sur le passé d'une représentation présente (et socialement située)"* (BOURDIEU, SAINT MARTIN, 1982, p. 17) - au-delà des rationalisations, l'illusion rétrospective ne nous paraît pas totalement éliminable et fournit une limite intrinsèque des approches historiques orales. Il consacre la reconnaissance d'une incertitude historique qui nourrit une tentation de réduire le réalisable au réalisé, la réalité au rationalisable : *"C'est le piège des explications "ex-post" qui se justifient d'elles-mêmes par la description de ce qui est arrivé et peuvent ainsi réduire sans risque le réalisable au réalisé, le sens de l'histoire à ce qui est arrivé"* (DE GAULEJAC, 1989, p. 35).

---

<sup>42</sup> le consensus relatif à la structuration en hiérarchie d'abstractions ne peut occulter les questions qui subsistent au sujet de la définition de chaque niveau et des relations qu'ils entretiennent entre eux.



En d'autres termes, le sujet ne retourne jamais, ne revisite jamais son passé, mais il le construit à partir d'une identité narrative qui accède au présent historique unifiant <sup>43</sup> : *"La connaissance historique est la réponse à des questions bien déterminées, une réponse qui doit être donnée par le passé ; mais c'est le présent, nos intérêts intellectuels actuels et nos besoins moraux et sociaux actuels qui posent et dictent les questions"* (CASSIRER cité in DE GAULEJAC, 1986, p. 567). En fait, selon M. A. CONWAY (1990 cité in MONTEIL, 1993, p. 28), les souvenirs biographiques peuvent présenter un degré d'exactitude variable :

	Souvenirs autobiographiques	Faits autobiographiques
Caractéristiques		
Référence à soi	Forte	Forte
Expérience du souvenir	Toujours présente	peut être présente mais rare
Interprétation (personnelle)	Féquemment présente	rare
Exactitude	Variable	Élevée
Durée des souvenirs	des années	des années
Les attributs sensoriels & perceptifs spécifiques au contexte	Toujours présents	Peuvent être présents mais rares
Imagerie	Fréquemment présente	Peut être présente mais rare

Comment s'assurer que le matériau de recherche ne verse pas dans le pur subjectivisme ? Comment contrôler l'écart entre ce que les gens disent et ce qu'ils font ? Les réflexions de Jerome BRUNER (1991) à propos de la psychologie culturelle nous paraissent intéressante à cet égard. Selon lui, une psychologie sensible à la dimension culturelle *"s'appuie (et doit s'appuyer) non seulement sur ce que les gens font réellement, mais aussi sur ce qu'ils disent qu'ils font, et sur ce qu'ils disent des raisons qui les ont poussés à faire ce qu'ils ont fait. Elle doit également prendre en compte ce que les gens disent de ce que les autres font et des raisons qui les y ont poussés. Par-dessus tout, elle doit s'intéresser à ce que les gens disent du monde où ils vivent"* (BRUNER, 1991, p. 31). Le croisement des récits et des discours (examen de la cohérence de chaque témoignage et de la non-contradiction entre les témoignages) est moyen de satisfaire à cette exigence de recomposition et d'objectivation du réel, à ce rapprochement entre le "faire" et le "dire" - sans supposer, comme le suggère BRUNER (1991, p. 32), que l'agir des acteurs est plus important ou plus vrai que ce qu'ils disent ou que les discours n'ont d'intérêt que dans la mesure où ils peuvent révéler des informations sur l'agir. Ce recoupement permet d'objectiver la subjectivité par l'effet de distanciation (partielle) qu'il autorise et d'éviter

<sup>43</sup> Pour Gaston PINEAU et Jean-Louis LE GRAND (1993, p. 81), le concept d'identité narrative, que les auteurs empruntent à Paul RICCEUR, désigne *"rien de plus mais rien de moins que la configuration de l'action apportée par le récit, fruit d'un questionnement en retour mettant ensemble à partir d'un point de vue présent un passé"*.

partiellement l'illusion rétrospective dont parle Pierre BOURDIEU (& alii, 1982). Il autorise une vérification partielle de la fiabilité de l'informateur qui peut être conduit consciemment ou inconsciemment à déformer la réalité, soit que sa mémoire est défaillante, soit qu'il réinterprète les événements avec trop de liberté, soit qu'il les falsifie délibérément, soit qu'il retouche son portrait au regard d'une image conforme à son idéal, soit qu'il protège à l'aide de souvenirs-écrans (CLAPIER-VALLADON, 1980 ; ABASTADO, 1983 ; CLANCIER, 1983). Dans le récit de vie, la véracité des témoignages, l'exactitude des faits rapportés est "*toujours aléatoire*" (ABASTADO, 1983, p. 7). En ce sens, la séquence biographique est porteuse de dérives que les recettes sont souvent impuissantes à maîtriser complètement (RIOUX, 1983). L'analyse documentaire, lorsqu'elle est possible, permet également de corriger certains biais liés à des défaillances mnésiques. Enfin, n'oublions pas que le récit de vie n'est pas un produit fini mais un matériau sur lequel va s'exercer un travail d'analyse, de correction et d'addition par diverses démarches auxquelles le chercheur peut recourir pour accroître la validité de ses informations (POURTOIS, DESMET, 1989).

Pour Alain BLANCHET (1986), l'objectivation de la méthode est possible en analysant systématiquement l'intervention des interviewers : "*si nous pouvons caractériser les types d'intervention et si nous connaissons leurs effets spécifiques sur le discours produit, alors nous avons la possibilité d'"objectiver" la méthode et de proposer des solutions alternatives pour son utilisation, solutions qui satisfassent aux exigences de la rigueur scientifique accrue*" (p. 762). En ce sens, le caractère plus ou moins scientifique des analyses et résultats produits ne peut dépendre du caractère reproductible de ces résultats, ni de leur confirmation dans des tests statistiques sophistiqués (FRIEDBERG, 1993), mais reste "*fonction du respect d'une procédure d'enquête qui doit garantir un recueil et un traitement des données aussi ouverts, systématiques et honnêtes que possible*" (FRIEDBERG, 1993, p. 311). L'étude du fonctionnement interlocutoire qui sous-tend le mode de production du discours permet au chercheur non seulement de prendre conscience de ses propres projections, mais également de repérer les biais d'anticipation inhérents au fonctionnement social. Face à l'incertitude qui entoure le recueil des données dans une perspective "clinique", l'erreur serait, selon nous, de vouloir régulariser à toute force, c'est-à-dire artificiellement, le statut épistémologique de cette méthode au regard des exigences positivistes - ce qui paraît difficile voire impossible (voir notamment BOURRICAUD & alii, 1967) -, au lieu de s'assurer de la spécificité du savoir qu'elle autorise dans un champ épistémologique qui lui est propre (POIRIER & alii, 1993). L'appréciation d'un matériau de recherche qualitatif au regard d'exigences d'une certaine vision de la "physique organisationnelle", qui occulte le rôle de la description linguistique inhérents aux sciences de l'observation historique, ne peut conduire qu'à des impasses, des joutes rhétoriques qui

occultent les enjeux du débat conceptuel - lié à l'utilisation de formules et d'expressions semi-savantes - et épistémologique.

### **2.3 - Conditions de conduite des entretiens**

Il est clair que le récit de vie nécessite la répétition d'entretiens non seulement pour laisser l'interviewé se raconter à son rythme, mais aussi pour approfondir les informations et les contrôler (LEGRAND, 1993 ; POIRIER & alii, 1993) - Michel LEGRAND imagine mal que le recueil d'un récit de vie puisse se limiter à un seul entretien. La disponibilité des interlocuteurs apparaît être un facteur indispensable pour pouvoir effectuer un aller-retour incessant entre le recueil du matériau de recherche et l'analyse des discours. Nos entretiens ont été conduits entre le mois de juillet 1994 et le mois de mars 1995. Le nombre d'entretiens menés peut se décomposer comme suit :

- ⇨ Fernand C. (actuel PDG et narrateur principal): neuf entretiens de deux à trois heures
- ⇨ Philippe C. (fils de F.C. et actuel DG): huit entretiens de deux à quatre heures.
- ⇨ Jacqueline C. (épouse de F.C.) : deux entretiens d'une heure trente.
- ⇨ Jacques B. (consultant extérieur) : un entretien de quatre heures.
- ⇨ Jean-Claude M. (chef d'atelier) : un entretien de deux heures.

Si l'histoire de vie directement en relation avec notre sujet est celle de Fernand C., la conduite systématique d'entretiens auprès des témoins de son existence nous a permis de recouper les discours en vue d'apprécier les convergences et les divergences. Cette triangulation des sources permet de pallier à l'handicap de l'unité des récits en augmentant la validité des données (POURTOIS, DESMET, 1989 ; POIRIER & alii, 1993). Les points de divergence que nous avons pu relever ont tous fait l'objet d'entretien de groupe conduit après l'achèvement des entretiens individuels. Tous les entretiens avec F.C. ont été menés, en tête à tête, à son domicile, les autres ont été menés dans les locaux même de l'entreprise, sauf celui de Jacques B. mené dans les locaux de l'I.A.E. de Lille.

Deux acteurs importants de l'histoire de vie n'ont pas fait l'objet d'interviews : le frère de F.C. et sa mère. Nous n'avons pas interviewé la mère de F.C. pour des raisons "éthiques". Etant donné son âge (78 ans) et la nature des rapports qu'elle entretient aujourd'hui avec son fils, nous n'étions pas certain de maîtriser les conséquences d'un éventuel entretien et "l'objectivité" de ses propos. Nous avons écarté l'hypothèse d'un entretien avec le frère de F.C. pour des raisons similaires.

Dans quelles conditions d'enquête peut-on recourir à l'approche biographique ? L'utilisation de la méthode biographique dans les sciences de gestion soulève certaines questions théoriques et méthodologiques. Comme le note fort justement Jean PENEFF (1990, p. 103), il n'est pas aisé de trouver un autobiographe, c'est-à-dire un sujet disposé à livrer son autobiographie et qui possède, de surcroît, une bonne aptitude à la description et à la communication avec un spécialiste : *"Il n'est pas facile de découvrir une personne volontaire pour une collaboration avec un chercheur et disposée à prendre sa propre vie comme thème de recherche ou de discussion"*. Un véritable récit de vie suppose en effet une capacité du narrateur à opérer une totalisation structurée de son histoire, une capacité de distanciation réflexive qui met en perspective et articule la globalité de sa vie, et en celle-ci la multiplicité des événements contradictoires (LEGRAND, 1993). Il faut donc que le narrateur à qui on demande de raconter sa vie ait à la fois une vie à raconter et que celle-ci soit pertinente en fonction des objectifs de la recherche, c'est-à-dire que la vie qu'il a à raconter puisse apporter des réponses aux questions que la recherche tente d'élucider. Notre recherche porte sur l'étude d'un phénomène de crise, le deuil étant, par nature et par définition, une situation de crise. Or, évoquer des situations de crise avec une personne, comprendre les raisons de cette crise non seulement par rapport à des données superficielles mais surtout des données profondes requiert de la part de l'interviewé de plonger dans son passé, de s'ouvrir et de se dévoiler dans une ouverture qui soit la plus large possible. Daniel BERTAUX (1989) note ainsi que le recueil de récits de vie n'est pas une pratique innocente : *"Raconter sa vie, c'est mettre en jeu l'image de soi, l'image que les autres se font de soi, l'image de soi pour soi-même. C'est prendre le risque de faire remonter des souvenirs enfuis parce que douloureux, des faiblesses que l'on a préféré oublier, des héritages que l'on ne voudrait garder secrets"*. Cette forme de retour sur soi peut être vécue comme un dévoilement désagréable et indiscret, surtout avec un interlocuteur que l'on ne connaît pas - en sachant que la fraction de la population qui se laisse convaincre trop aisément témoigne souvent d'une recherche d'audience pour satisfaire un désir de justification, de réhabilitation, de rupture d'ennui et de solitude (PENEFF, 1990).

L'analyse des phénomènes de crise nécessite de s'intéresser aux conditions de la verbalisation autobiographique, c'est-à-dire de s'interroger sur la conjoncture biographique, la procédure biographique et, plus globalement, sur les limites de notre méthodologie.

## ⇨ La conjoncture biographique

Il est clair que les circonstances extérieures et les événements personnels, le moment de vie où le sentiment biographique est exprimé affectent aussi bien la disposition du sujet à se soumettre au protocole de recherche que la reconstitution de ses expériences passées. Puisque le récit de vie, qu'elles qu'en soient la structure et la forme, est une interprétation par l'auteur de son histoire de vie (DOMINICE, 1989), la conjoncture ou le moment biographique affecte nécessairement le récit (PENEFF, 1990 ; LEGRAND, 1993) : "*Selon le lieu de son écriture et le moment biographique, l'interprétation variera*" (DOMINICE, 1989, p. 59). Pour que l'interviewé se prenne comme sujet d'histoire avec intention de recul, qu'il se dédouble pour objectiver son passé, il convient que son contexte de vie favorise une conscience réflexive, une propension à "l'objectivité", une tendance à l'observation lucide. Comme le note Jean PENEFF (1990), ce détachement n'est possible qu'en l'absence de problèmes cruciaux comme l'instabilité psychique, le sentiment obsédant d'échec et de toute forme d'autosatisfaction excessive, d'égoïsme exacerbé. La personne en situation de drame psychologique sera placée dans une situation de demande d'aide qui non seulement affecterait la reconstitution de son histoire mais pourrait rendre problématique une confrontation à sa propre histoire (LEGRAND, 1993).

Pour comprendre la conjoncture biographique de notre recherche, nous devons présenter brièvement notre interlocuteur principal. Fernand C. a aujourd'hui 59 ans - le travail avec des personnes d'âge mûr est considéré, par Michel LEGRAND (1993), comme une condition nécessaire pour entamer un travail biographique (même s'il convient, à ce niveau, de tenir compte de la distribution temporelle non monotone des souvenirs personnels de la mémoire autobiographique - MONTEIL, 1993). Au moment de nos entretiens, il avait quitté la société depuis plus d'un an pour des raisons de santé (problèmes cardiovasculaires qui l'ont conduit à cesser son activité professionnelle probablement de manière définitive), c'est-à-dire que la crise psychique qu'il a vécu était passée. Aujourd'hui, il est toujours le P.D.G. de la société. Cette cessation d'activité ne suscite en lui aucune nostalgie du passé ou de regrets, bien au contraire. De plus, il ne connaît aucune difficulté matérielle, évolue dans un environnement familial stable (marié, père de deux enfants aujourd'hui "installés" dans la vie) et ne connaît pas de difficulté de couple. Cette brève description présente plusieurs intérêts dans le cadre d'une investigation biographique.

Tout d'abord, son âge lui permet de construire des jugements sur son passé. De surcroît, depuis la cessation de son activité professionnelle, il est entré dans une phase de réflexion sur lui-même avec une volonté de se retourner sur sa vie. Il est confronté aujourd'hui à son

propre passé, résurgence de son passé et de son histoire que sa suractivité professionnelle et son engagement excessif dans l'action l'ont amené à "refouler" pendant une très longue partie de sa vie. Il est certain que l'espoir de bénéficier d'un regard extérieur susceptible de lui apporter des éléments de réponse à ses interrogations, de l'aider à voir plus clair en lui-même à constituer une motivation importante dans son acceptation à se livrer à ce type d'exercice - les relations privilégiées que nous avons avec son fils constituant un autre facteur d'acceptation central. Nous pensons que cette recherche personnelle a constitué un facteur d'ouverture qui nous a permis d'investiguer des niveaux de réalité psychique relativement profonds, en n'occultant pas pour autant que des domaines de l'expérience échappent nécessairement aux formes de saisie déterminées par l'entretien biographique. Notre travail ne s'inscrit pourtant pas dans le cadre d'une intervention biographique à finalité thérapeutique (LEGRAND, 1993) ou de formation (PINEAU, JOBERT, 1989/a). Il convient à ce titre de distinguer le récit de vie à des fins de recherche, pour lequel le sujet est un moyen pour parvenir à l'élucidation de processus, du récit de vie d'intervention dont la finalité est la formation ou la transformation des personnes impliquées dans cette démarche. La délimitation du cadre d'intervention pour le chercheur en sciences de gestion est importante pour des éthiques cruciales et évidentes. En effet, de par sa formation, il n'est ni un thérapeute, ni un psychologue, ni un psychanalyste et ne peut pas s'improviser dans ces domaines qui requiert une compétence et une expérience qu'il ne possède pas. Comme le notent fort justement Simone CLAPIER-VALLADON et Jean POIRIER (1984, p. 70), "*le récit biographique suscite par lui-même des bénéfices secondaires de thérapie. De là l'importance de ne pas jouer les apprentis sorciers et, sous prétexte de recueil, nuire au narrateur.*" Si le fait de se raconter, loin de porter préjudice, exerce un effet positif, il convient à ce titre de respecter la singularité de l'acteur et de son histoire de vie, l'absence d'appréciation et la projection de jugements de valeur.

La stabilité de son contexte familial, sa sécurité matérielle constituent des éléments importantes si l'on considère que "*la perception de l'avenir détermine fortement l'histoire passée*" (PENEFF, 1990, p. 123).

Dans une vision plus pragmatique, la cessation de son activité présente l'avantage indubitable pour le chercheur de bénéficier d'une disponibilité très large qui favorise largement l'investigation en profondeur.

### ⇨ La procédure biographique

La déontologie de l'approche biographique admet que le narrateur puisse avoir le droit à une forme d'information en retour sur les résultats de la recherche. Fernand C. n'a souhaité ni recevoir ou corriger les retranscriptions dactylographiées des entretiens, qui aurait pu nuire, selon lui, au caractère spontané de l'expression, ni lire le texte final de notre analyse - même si cette relecture améliore sans doute la conscience réflexive du narrateur. Pour des raisons de méthodes et pour évacuer toute forme d'opération de mise en valeur sociale de sa vie, nous n'avons pas impliqué notre énonciateur dans le travail d'analyse et d'interprétation de sa vie énoncée. Nous lui avons toutefois proposé deux bilans de restitution au cours de notre recherche : le premier lié à l'identification des étapes du processus de deuil et de leurs liaisons avec l'évolution de l'entreprise (son épouse et son fils étaient présents lors de ce premier entretien). Le second sur les mécanismes d'influence causale du processus de deuil dans leur triple dimension organisationnel, sociologique et psychologique (entretien en face à face). Cette démarche d'analyse <sup>44</sup> permet de conserver l'objectivité de la méthodologie d'explication du sens en maintenant une distanciation avec le sujet tout en développant une dialectique relationnelle autorisant l'énonciateur à participer à l'explicitation du matériel biographique. Ces présentations orales ont permis, par les réactions suscitées chez le sujet, d'exercer une forme de contrôle et d'affinement de nos hypothèses explicatives, d'effectuer une construction ouverte avec le narrateur. Fernand C. n'a pas contesté ou remis en cause notre interprétation, sauf sur un point sur lequel il n'était pas d'accord - point en liaison avec le thème sensible du narcissisme. Après confrontation, nous avons choisi de ne pas modifier notre interprétation, mais nous avons tenu, lors de la rédaction définitive du document, à préciser ce point litigieux par respect pour notre interlocuteur.

### ⇨ Limite de notre méthodologie

Pour Michel LEGRAND (1993, p. 198-199), la recherche biographique requiert l'animation d'un collectif pour au moins deux raisons. Premièrement, l'ambition dialectique et interdisciplinaire nécessite des compétences diverses qui peuvent se croiser et s'enrichir mutuellement. Deuxièmement, seul l'échange avec - ou l'opportunité d'une adresse à - une personne plus distancée, moins impliquée, occupant une position de tiers peut permettre d'élucider les mouvement qui traversent la relation interlocutoire. Si notre recherche

---

<sup>44</sup> qui se situe au carrefour du modèle biographique et du modèle dialogique, de coinvestissement (PINEAU, LE GRAND, 1993).

souscrit aux exigences du second point (relations avec notre Directeur de Recherche, présentation de notre recherche dans le cadre du laboratoire Vie de la Firme), nous ne remplissons pas les exigences du premier. Cet état de fait peut constituer une lacune dont il appartient au lecteur d'apprécier la portée.

Quels sont les critères que nous avons retenu pour apprécier les limites de notre investigation. L'appréciation d'une recherche biographique ne peut se faire à partir de critère néopositivistes, mais doit considérer le "*travail d'élucidation progressive*" (BERTAUX, 1977) qu'elle autorise. Le critère de fin de nos entretiens, et d'une façon plus générale de notre investigation empirique, renvoie directement aux critères de validation des méthodes qualitatives (POURTOIS, DESMET, 1989 ; MUCCHIELLI, 1991) :

- ⇒ La complétude par laquelle l'interprétation des résultats apparaît comme un ensemble cohérent possédant par lui-même un sens et autorisant une compréhension globale du phénomène étudié. La triangulation méthodologique permet d'atteindre cette complétude par les recoupements qu'elle autorise.
- ⇒ La saturation du thème et de la question, évaluée tant par le chercheur que par le narrateur, qui apparaît lorsque les données recueillies ne sont plus nouvelles et rentrent dans des cadres déjà connus, que les efforts de collecte d'informations sont rendus inutiles et que les deux acteurs tombent d'accord sur le fait qu'ils ont balayé de façon la plus exhaustive possible le thème. Cette saturation de l'information par répétition dépend à la fois de l'hétérogénéité des réactions des informateurs et la méthode d'analyse catégorielle employée.
- ⇒ La cohérence interne qui puisse déboucher sur un panoramique cohérent comportant la mise en réseaux de toutes les données.

#### **2.4 - Analyse de contenu**

La problématique de l'analyse de contenu tourne autour de la conversion des matériaux bruts en données pouvant être traitées scientifiquement (BARDIN, 1993 ; L'ÉCUYER, 1988 ; GRAWITZ, 1993). Elle procède d'une "*technique très délicate qui exige beaucoup de temps. Elle implique des qualités d'intuition, d'imagination pour percevoir ce qui est important et choisir les catégories, mais en même temps des qualités de patience, discipline, persévérance, rigueur pour découper, comptabiliser et vérifier les unités de contenu*" (GRAWITZ, 1993, p. 553). En fait, en terme d'analyse de contenu, les enquêtes



qualitatives ne peuvent donner lieu qu'à des commentaires méthodologiques très limités puisqu'"il n'y a pas de prêt-à-porter en analyse de contenu, simplement quelques patrons de base, parfois difficilement transposables (...) la technique d'analyse de contenu adéquate au domaine et au but recherchés est à réinventer chaque fois ou presque" (BARDIN, 1993, p. 34). Cela est particulièrement vrai pour l'approche biographique qui se caractérise par la complexité de l'analyse du matériel obtenu (POIRIER & alii, 1993). Si dans les recherches biographiques, l'analyse de contenu demeure souvent introuvable (PENEFF, 1990), elle apparaît pourtant nécessaire, lorsque le chercheur s'appuie sur des entretiens, à la validation des connaissances au rang de connaissance scientifique. Elle doit répondre à plusieurs conditions :

⇒ Objectivité : La détermination des aspects à analyser, des catégories à utiliser, c'est-à-dire des dénominateurs communs auxquels peuvent être ramenés tout naturellement un ensemble d'énoncés sans en forcer le sens (L'ECUYER, 1988), et la définition opérationnelle de chaque catégorie posent la question centrale de la validité de contenu, c'est-à-dire le caractère significatif de l'analyse à rendre compte du problème posé et de reproduire fidèlement la réalité des faits qu'elle traduit. Dans l'analyse de récit de vie, qui "*est un discours éclaté en une multitude de thèmes enchevêtrés*" (DE GAULEJAC, 1986, p. 563), le choix des catégories, c'est-à-dire des rubriques significatives en fonction desquelles le contenu sera analysé et éventuellement quantifié (GRAWITZ, 1993), représente un aspect essentiel de l'analyse en vue de déterminer les indices de quantification et le classement des contenus : "*la valeur de l'analyse de contenu dépend des hypothèses émises dans la recherche et des catégories qui les expriment. Elle est avant tout une réponse qui vaut que rapport à la question posée, au but poursuivi, à l'objet de recherche*" (GRAWITZ, 1993, p. 558).

Ce choix consiste à extraire de l'épaisseur du discours biographique des unités de sens élémentaires, à les rassembler sous des catégories thématiques et à organiser le tout en un ensemble ordonné - identification qui se décompose en plusieurs sous-étapes qui visent à affiner l'analyse (L'ECUYER, 1988). Ce choix catégoriel n'est pas prévu a priori par le guide d'entretien, comme il peut l'être dans les entretiens semi-directifs (MUCCHIELLI, 1988), puisqu'une biographie complexe est "*tissée de contradictions, tramée autant par les rapports sociaux que par le désir et l'inconscient*" (LEGRAND, 1993, P. 234). En ce sens, l'approche biographique est étrangère à un quelconque schéma d'hypothèse-vérification (FERRAROTTI, 1983). Il s'agit pour le chercheur d'élaborer des catégories descriptives découpant et structurant thématiquement le récit, d'extraire les constructions qu'opèrent les sujets par l'intermédiaire de leurs champs sémantiques propres, de dénombrer les éléments de contenu sans hypothèse préalable à vérifier ou tester de façon empirique et logique, sans faire entrer l'objet de recherche

dans des catégories externes, c'est-à-dire que le cadre de l'analyse est ouvert et rien n'est fixé a priori (MORIN, 1980 ; POURTOIS, DESMET, 1989 ; POIRIER & alli, 1993) : "*la méthode de récit de vie est fondée sur une combinaison d'exploration et de questionnement, dans le cadre d'un dialogue avec l'informateur ; dialogue qui signifie que le chercheur est préparé à recevoir l'inattendu, et, plus encore, que le cadre d'ensemble lui-même au sein duquel les informations sont recueillies n'est pas déterminé par le chercheur, mais par l'informateur (...), ou plus exactement par la façon dont il (...) voit sa vie. C'est le questionnement du chercheur qui doit s'insérer dans ce cadre et non l'inverse*" (THOMPSON, 1980, p. 255). C'est le thème, c'est-à-dire ce dont parle le narrateur, qui permet au chercheur d'orienter ses investigations, de l'aider à sélectionner les faits observés, de les catégoriser, de les interpréter, de leur donner une signification. Ce sont les éléments de discours, découpés en séquences élémentaires, qui suggèrent l'idée de la catégorie sous laquelle ils doivent être regroupés pour éviter tout découpage thématique arbitraire qui tendrait à rigidifier cet ensemble enchevêtré, et surtout à éluder les relations entre les thèmes. Pour fixer cette catégorisation, le principe générique organisateur de notre analyse de contenu, pour l'analyse du processus de deuil, a été motivé par l'analyse des relations entre l'évolution de la firme et celle du dirigeant qui peut se décomposer en trois phases - qui autorise une confrontation des déclarations personnelles aux situations objectives et aux conditions concrètes dans lesquelles le narrateur vit :

- 1) Cerner les éléments de modification du contexte organisationnel en vue de repérer l'articulation entre les processus organisationnels, qui structurent le contexte d'action de l'activité managériale, et les processus socio-psychiques, qui conditionnent le rapport que le sujet entretient avec les événements organisationnels.
- 2) Identifier les éléments du champ socio-historique et psychologique du dirigeant associés à la modification du champ organisationnel.
- 3) Rechercher les liaisons entre l'un et l'autre.

Si l'on considère les relations pouvant exister entre la mémoire autobiographique et la cognition générale, cette association, dans les entretiens d'investigations, favorise le processus de remémoration et de récupération des souvenirs puisque "*les souvenirs autobiographiques semblent étroitement associés en mémoire à long terme avec la connaissance d'événements*" (MONTEIL, 1993, p. 43) à travers un processus d'encodage simultané d'une information et de son contexte.

Pour cerner les mécanismes d'influence causale du processus de deuil, l'élaboration des catégories descriptives, qui découpent et structurent thématiquement le récit de vie, ne répond à aucun principe explicatif a priori couplant un cadre objectif et les matériaux empiriques, mais s'appuie sur l'analyse de contenu elle-même en vue de rendre cohérent et logique le flux spontané et répétitif des thématiques par rapport à une orientation théorique.

Dans l'analyse de contenu, la subjectivité et les biais d'interprétation des analystes ne peuvent pas être éliminés complètement (GHIGLIONE, MATALON, BACRI, 1985 ; LEGER, FLORAND, 1985) pour donner une fiabilité absolue aux résultats, c'est-à-dire une garantie d'indépendance relative des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur. L'objectivité correspond alors *"au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel, ni même celle du chercheur puisque que cela n'est pas possible (ni ici ni ailleurs), mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions"* (CLAPIER-VALLADON, 1989, p. 49). Le choix des critères de répartition, en vue de la classification et de la catégorisation des éléments de significations constitutifs du discours, nécessite de partir des éléments particuliers contenus dans le discours en vue de les regrouper progressivement par rapprochement d'éléments proches - par rapport au thème général d'investigation - pour ne donner un titre à la catégorie qu'en fin de procédure. En l'absence de triangulation des analystes, il convient de lire et de relire, de façon verticale (en gardant la logique propre de chacun) et horizontale (pour établir la relation avec les autres entretiens), les discours dont on dispose pour arriver à une sorte d'imprégnation susceptible de fournir une analyse thématique, de susciter des interprétations les plus fidèles possibles.

- ⇒ Systematique : Le contenu des discours ayant trait à l'objectif d'analyse sont systématiquement ordonné et intégré dans les catégories retenues, c'est-à-dire que l'ensemble des séquences élémentaires des discours doivent, dans la mesure du possible, être rassemblées dans la liste des catégories thématiques. La répétitivité des thèmes et des problématiques doivent inciter le chercheur à s'interroger sur la présence d'une composante structurale de la vie du narrateur. Cette systématisation de l'analyse suppose que le chercheur dispose d'un système catégoriel qui ventile bien les réponses sans les déformer et qui ne laisse pas trop de données inexploitées.
- ⇒ Qualitative : Le caractère significatif d'une caractéristique donnée s'apprécie selon l'importance ou la valeur d'un thème, appréciation qui se définit par rapport au corpus théorique. Cette dimension pose également la question de l'interprétation, et notamment la distinction entre l'analyse de contenu manifeste du récit et l'interprétation du latent (LECUYER, 1988, p. 51-52) :

- Le contenu manifeste désigne le matériel brut faisant l'objet de l'analyse, laquelle porte alors directement et exclusivement sur ce qui a été ouvertement dit ou écrit, tel quel, par le répondant. Dans l'analyse des contenus manifestes, le chercheur postule que tout le sens, la tonalité de la signification existe déjà dans le matériel brut tel qu'obtenu : "*La première règle est donc "d'accepter inconditionnellement" les actions telles que les acteurs les vivent et se les représentent, sans vouloir d'emblée remplacer leur logique par celle d'un discours latent ou inconscient qui fournirait la "vérité" des paroles prononcées ou de l'action poursuivie*" (ENRIQUEZ, 1992, p. 150).
- Les contenus latents renvoient aux éléments symboliques du matériel analysé. Dans ce cas, le chercheur postule que le sens réel et profond du matériel analysé réside au delà de ce qui est ouvertement exprimé. Il s'agit alors de proposer des interprétations, c'est-à-dire de dégager le sens voilé, le sens caché des mots, des phrases et des images qui constituent le matériel analysé, à partir du contenu manifeste, et ce par la mise en relation d'éléments divers : "*au-delà de la littéralité de la phrase on essaie de reconstituer sa traduction interprétative incluant des séquences de signification plus ou moins longues*" (MICHELAT, 1975, p. 241).

Dans le cadre de la psychobiographie, Simone CLAPIER-VALLADON (& alii, 1983, p. 50) propose un rapprochement séquentiel de ces deux dimensions, plus complémentaires qu'opposées (L'ECUYER, 1988), dans le cadre d'analyse : "*d'une part nécessairement commencer par une étude du contenu manifeste sans aucune interprétation, d'autre part, ne présenter une lecture interprétative que par rapport à une théorie explicitée*". Nous avons retenu ce schéma d'analyse. Pour que le lecteur puisse apprécier les points de passage entre le manifeste et le latent, nous avons présenté les théories auxquelles nous nous sommes référés soit dans la partie théorique, soit dans la partie "pratique". Cette présentation, si elle contribue à allonger le texte, n'en fournit pas moins une grille d'interprétation dont le lecteur pourra apprécier les fondements et les développements.

- ⇨ Quantitative : La quantification de notre analyse de contenu, qui n'est pas une fin en soi et ne peut pallier à l'insuffisance de la réflexion (CLAPIER-VALLADON, 1989), consiste à dénombrer des éléments significatifs, à calculer des fréquences d'apparition d'unités d'enregistrement (thèmes ou mots selon les cas), à déterminer des co-occurrences et leurs coefficients de corrélation. En ce qui concerne les unités

d'enregistrement de l'analyse thématique, nous avons utilisé l'unité de repérage, comme le propose Simone CLAPIER-VALLADON (1989), qui est la longueur du texte dans lequel l'occurrence du thème est comptée une fois, même si les mots clés du thème apparaissent plusieurs fois. Si nous avons établi le repérage des catégories à partir d'une analyse qualitative, le comptage des unités d'enregistrement a été effectué informatiquement, lorsque cela était possible- sans utilisation de logiciels pour l'analyse automatique du contenu des récits de vie. Toutefois, le caractère exploratoire de notre recherche limite nécessairement le recours à la quantification de notre analyse de contenu qui permet, malgré tout, de proposer une mesure plus exacte de ce que l'on perçoit globalement et intuitivement. Il convient, à cet égard, de ne pas perdre de vue que la méthode biographique n'a pas pour vocation la quantification : "*Les éléments quantifiables d'une biographie sont généralement peu nombreux et marginaux : elle met en relief la qualité*" (FERRAROTTI, 1983, p. 82).

### ③ L'analyse des représentations mentales

Nous définirons une représentation mentale comme "*un ensemble d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes à propos d'un objet donné*" (ABRIC, 1994, p. 19). Pour analyser les représentations mentales, nous avons repris à notre compte la distinction, établie dans la théorie des représentations sociales (ABRIC, 1984, 1989, 1994 ; FLAMENT, 1989 ; GUIMELLI, ROUQUETTE, 1992 ; GUIMELLI, 1994), entre les éléments périphériques et le noyau central des représentations.

- ⇨ des éléments périphériques constituent l'essentiel du contenu de la représentation, sa partie la plus accessible, mais aussi la plus concrète. Ce système possède une détermination plus individualisée et contextualisée, beaucoup plus associée aux caractéristiques individuelles et au contexte immédiat et contingent dans lequel sont baignés les individus. Ces éléments périphériques nous sont directement donnés par l'analyse de contenu qui permet d'apprécier la composante cognitive, de faire ressortir les éléments constitutifs de la représentation à travers une catégorisation qui émerge au fur et à mesure de l'analyse.
- ⇨ un noyau central donne à la représentation sa cohérence globale (fonction organisatrice), se trouve générateur de sa signification, c'est-à-dire représente l'élément par lequel se crée ou se transforme la signification des autres éléments constitutifs de la représentation (fonction génératrice) et lui confère une stabilité lui assurant une pérennité dans des contextes mouvants et évolutifs (fonction

stabilisatrice). Ce noyau est, dans la représentation, l'élément le plus stable et plus rigide, donc celui qui va le plus résister au changement. Pour le cerner, nous n'avons pas retenu les méthodes préconisées par les théoriciens de la représentation sociale (voir notamment ABRIC, 1984, 1989). Nous avons questionné l'interviewé, à partir des éléments de contenu de la représentation, en vue de vérifier s'ils s'organisaient autour d'un noyau central. Précisons encore que nous n'avons pas systématiquement cherché à vérifier le rôle générateur de sens du noyau central. Nous avons adopté cette technique uniquement dans un cas qui nous paraissait apporter un éclairage complémentaire à notre analyse.

#### ④ Autres méthodes d'investigation

Au-delà des entretiens, nous avons adopté des moyens d'investigation complémentaires susceptibles de favoriser une certaine forme de triangulation méthodologique.

##### 4.1 - Questionnaires

Pour approfondir notre analyse, nous avons élaboré un certain nombre de questionnaires que nous avons soumis à nos interlocuteurs. Les questionnaires seront présentés dans le chapitre abordant la partie pratique de notre recherche.

##### 4.2 - Test de ROTTER

Pour apprécier le type d'attribution causale sur un axe internalité-externalité, nous avons utilisé la version abrégée du test de J.B. ROTTER (1996) proposée par G. K. VALECHA. Cet test nous a servi pour "valider" certaines hypothèses avancées par la psychologie cognitive dans l'étude des phénomènes dépressifs. Le lecteur trouvera une version du test utilisé en annexe II.

#### 4.3 - Test projectif

Nous avons utilisé le test proposé par Max PAGES et ses collaborateurs (1984) appelé "le dessin "Moi et l'organisation". Pour Max PAGES (& alii, 1984, p. 234), le "*dessin, qu'il soit au crayon, à l'encre ou à la gouache, individuel ou collectif, figuratif ou abstrait, permet à la fois l'expression de la fantasmatique individuelle dans toute sa complexité et sa singularité sur un fond commun de symboles, d'archétypes collectifs, d'images sociales. Comme dans le travail de rêve, le manifeste et le latent y sont constamment entremêlés*". Nous l'avons soumis à F.C. en lui posant la question : "Faites un dessin de votre entreprise telle que vous la ressentez et représentez-vous y". Nous lui avons demandé de faire trois dessins en rapport avec des périodes différentes du stade d'évolution de l'entreprise. Les périodes que nous avons retenues sont celles de 1972-1987, 1987-1993 et aujourd'hui. Chaque dessin a fait l'objet d'une interprétation pour tenter de cerner ce qu'il évoquait pour son auteur. Nous avons utilisé cette technique exploratoire tant pour cerner certains aspects non apparents de la nature du lien entre le dirigeant et son entreprise que pour instaurer un dialogue sur cette thématique. Elle restait pour nous un moyen d'investigation complémentaire des interviews. N'étant pas un spécialiste de l'interprétation des tests projectifs, nous n'avons pas donné à cet instrument un sens et une portée autre que phénoménologique.

## **CHAPITRE II**

# **MODÈLES ET THÉORIES DE LA PENSÉE ÉVOLUTIONNISTE**

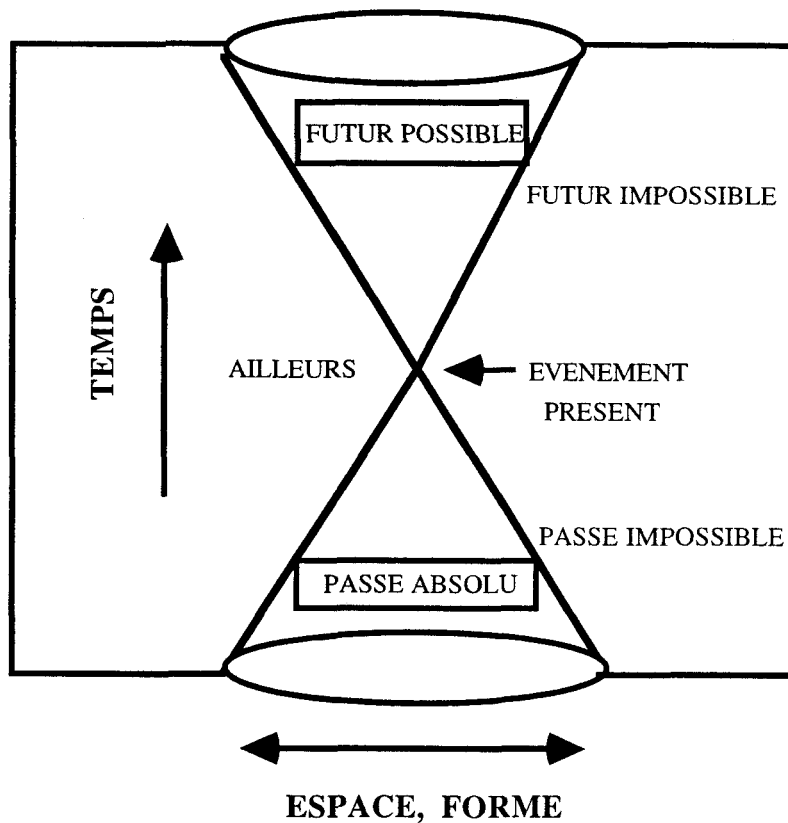


*"L'Univers est par définition la totalité de ce que l'homme peut observer, mais aussi de ce qu'il ne peut pas observer, voire de ce qu'il ne pourra jamais observer"*

*Jean-Claude PECKER*

Du fait de sa condition, tout organisme naturel ou artificiel reste indissolublement lié à un référentiel spatio-temporel. Si l'espace permet d'apprécier la nature des relations qu'il entretient avec son environnement, le temps est ce mouvement continu qui explique ce qu'il est devenu. *"C'est l'évolution dans le temps qui détermine les relations dans l'espace"* écrivait François JACOB (1970, p. 170). Le temps est une dimension indissociable de la vie des systèmes organisés. Il forme leur histoire qui ne se compose pas uniquement d'un enchaînement cohérent d'événements continus, mais également d'une succession de transformations plus ou moins profondes qui affectent le système dans sa logique. L'interaction et le caractère indissociable de ces deux grandeurs conduisent à une élaboration, une construction progressive du système.

L'idée d'organisation se lie donc de façon irrévocable à celle de son histoire. Les systèmes vivants ou artificiels sont, par définition et par situation, engagés dans un mouvement continu qui place le recours à l'historicité au cœur de la compréhension de leur fonctionnement. L'existence de ce mouvement de l'histoire pose de sérieux problèmes épistémologiques à toute théorie de l'évolution qui ne se rapporte pas uniquement aux observables (vision synchronique et locale), mais également la dynamique temporelle qui présente nécessairement un caractère global et diachronique - qui ne peut se restreindre à un principe de localité. Pour illustrer la rencontre du local et du global dans la genèse des processus évolutifs, nous pouvons schématiser le mouvement temporel d'un système à travers le graphique ci-contre - graphique adapté de celui proposé par Stephen HAWKING (1989, p. 106) qui définit les relations causales entre des événements dans l'espace-temps relativiste (LUMINET, 1994).



Le passé absolu regroupe "l'ensemble de tous les événements qui peuvent affecter ce qui arrive en P", c'est-à-dire qu'il est formé par toutes les influences qui peuvent agir sur le système. Le futur possible constitue "l'ensemble de tous les événements qui peuvent être influencés par ce qui arrive en P" (HAWKING, 1989, p. 47). Le futur est la zone formée par tous les possibles sur lesquels le système peut exercer une influence. Le passé et le futur absolu sont séparés l'un de l'autre par toute une zone de contemporanéité possible (POPPER, 1984) : "L'ailleurs" représente le champ des possibles qui ne trouvent pas leur expression dans le présent (principe de convergence).

L'instant P est donc l'actualisation de virtualité et du potentiel par le biais d'un ensemble de processus déterministes et/ou indéterministes dont certains échappent en partie à notre intelligibilité en raison de l'opacité et la complexité du réel. Même si la partie de l'univers accessible, observable et concevable est toujours finie (CASTORIADIS, 1993), le présent, par nature et par définition, est le fils d'un principe de globalité dont l'analyse, en termes de schémas intelligibles et causals, nous échappe en partie - avec le risque réel de tomber dans le piège de la récursivité à l'infini. Le global se superpose, se confond avec le local dans l'instant présent sous forme d'un réseau de patterns d'interférence qui permet une mesure du décalage existant entre nos connaissances sur l'état d'un système et son état réel - décalage qui consacre notre incapacité ontologique à déterminer de manière parfaite l'état initial d'un système.

Au fil de cette première partie, nous chercherons, d'une part, à présenter au lecteur une revue la plus large possible du concept d'évolution à travers les différentes sciences et, d'autre part, à comprendre l'incidence des développements récents de la science sur cette notion. Si cet état de l'art ne vise pas à construire une définition fixe et rigide de ce concept polyforme, il permettra de mieux cerner les différents aspects complémentaires qui peuvent être rattachés à cette notion - qui est, comme nous le verrons, un concept en évolution. Comme nous chercherons à le montrer au cours de cet exposé, il n'existe plus de théorie générale de l'évolution largement acceptée qui permettrait de parvenir à une description absolument logique des mécanismes et processus évolutifs des systèmes complexes. La vision d'un univers défini par un ordre mécanisé aux lois immuables a laissé la place à une multiplication de questions qui conduisent à un émiettement de nos représentations du monde. Face à un réel incertain, à une science qui devient elle-même objet de science, notre connaissance du réel formée par l'intelligibilité scientifique et la construction théorique se fait à la fois plus partielle et plus mouvante.

Notre parcours se nourrit des acquis accumulés dans trois domaines de recherche afin d'en extraire les résonances fécondes, les divergences, les spécificités, les antagonismes susceptibles de nous éclairer sur ce phénomène complexe :

- ① Les sciences de la nature et les sciences physiques (première partie).
- ② La sociologie (deuxième partie).
- ③ La psychologie (troisième partie).
- ④ Les sciences de gestion (quatrième partie).

Pour ne pas alourdir le texte inutilement, un certain nombre de chapitres n'ont pas fait l'objet de développement dans le texte principal, mais figurent en annexes. Cela ne signifie pas que la lecture de ces textes est accessoire, mais qu'elle n'est pas totalement indispensable pour comprendre les développements qui font suivre.

**PARTIE I : LA PENSÉE ÉVOLUTIONNISTE DANS  
LES SCIENCES DE LA NATURE : ANALOGIES ET  
APPORTS POUR LES SIENCES DE GESTION**

*"La vie est un enfant qui joue avec les dés"*

HERACLITE

Les conceptions de l'évolution proposées par les sciences se nourrissent inévitablement du contexte intellectuel, culturel et sociologique qui leur ont donné naissance (CHALMERS, 1987) et s'appuient nécessairement sur des migrations conceptuelles, implicites ou explicites, susceptibles de féconder les disciplines réceptrices. Fort de ce constat, nous chercherons à appréhender les différentes dimensions qui se rattachent à cette idée à travers les sciences de la nature, et à en dégager les différentes analogies susceptibles d'éclairer sous un regard nouveau, ou classique, le phénomène complexe de l'évolution.

Nous analyserons dans un premier temps la théorie darwinienne (section I), avant d'aborder les différentes thèses qui s'inscrivent dans la mouvance des "sciences du désordre" (section II). A son issue, chaque chapitre proposera une réflexion sur les apports et les limites des analogies avec les sciences de gestion. Etant donné qu'elles n'appartiennent pas aux sciences de gestion, nous présenterons ces théories de manière relativement détaillée pour éviter les lectures superficielles et complaisantes qui en sont parfois proposées sous le couvert de la pensée métaphorique ; certains auteurs n'hésitant pas à en faire, dans une recherche de cautionnement, un usage artificiel à visée "scientifique" (PAILOT, 1995).

Nous nourriront notre parcours de réflexions épistémologiques complémentaires à celles que nous avons formulées en introduction et qui nous permettront de mieux cerner les contours flous du concept d'évolution, notamment le phénomène complexe du déterminisme. La réflexion épistémologique, comme le notait fort justement Raymond BOUDON (1993), constitue l'une des meilleures manières de faire de la science vue comme pensée, construction et processus. S'interroger sur les divers modes possibles d'acquisition des connaissances scientifiques - qui permet d'établir une distinction avec l'épistémologie (parascientifique) phénoménologique (PIAGET, 1967) - optimise l'objectivité des descriptions et des explications "*par un double mouvement d'adéquation à l'objet et de décentration du sujet individuel dans la direction du sujet épistémique*" (PIAGET, 1967, p. 15). Même si les conceptions épistémologiques se nourrissent inévitablement du paradigme qui leur donne naissance - et sont de ce fait partielles et relatives, cette méta-connaissance permet un retour critique à la fois sur les conditions d'accession des connaissances et sur leurs conditions constitutives proprement dites (PIAGET, 1967, p. 6). Il nous paraît difficile de se dispenser de ce double mouvement itératif

sous peine de construire une science d'énoncés dogmatiques et normatifs qui ne dispose d'aucun ancrage profond - Michel PATY (1990) parle d'un "*sens commun rectifié*".

A l'issue de cette investigation, nous proposerons un schéma récapitulatif de l'ensemble des analyses présentées (si on accepte de mettre leurs conclusions bout à bout sans préfigurer toutefois que l'ensemble des caractéristiques du processus évolutif puissent être présentes simultanément). Il s'agit ici de proposer au lecteur un modèle formel, dans le sens donné à ce terme par Raymond BOUDON (1984), c'est-à-dire un cadre formel "*qui ne s'applique à aucune situation particulière*" (p. 230) et présente un caractère très général. Ce schéma, qui constitue une grille de lecture et un essai de compréhension du réel "*qui peuvent servir de base à la construction de théories stricto sensu*" (BOUDON, 1984, p. 233), vise, de par son caractère générique, à rendre compte de situations très diverses puisqu'il s'attache à décrire les types de mécanismes qui peuvent être considérés comme étant à l'œuvre dans les processus d'évolution.

## SECTION I - LE HASARD ET LA NÉCESSITÉ

*"Et moi, pourquoi accepterais-je de consacrer ma vie à la science ? Est-ce pour me découvrir ballotté par le hasard, incapable de prévoir, réduit à enregistrer l'existant, comme Fabrice traversait le champ de bataille de Waterloo ? Pourquoi m'engager dans ce combat, après tant d'autres, s'il conduit inéluctablement à couronner le hasard comme roi de l'univers ?"*

Ivar EKELAND

Cette première section visera à proposer une présentation des thèses darwiennes et néodarwiennes. Si cette recherche historique nous éloigne du corps de notre problématique, elle contient, selon nous, une double justification épistémologique et théorique :

- ① La recherche est un acte créatif qui s'articule autour de propositions pouvant *"tout d'abord être avancées pour des raisons esthétiques ou métaphysiques, mais le véritable but est qu'elles réalisent des prédictions qui collent aux observations"* (HAWKING, 1989, p. 175). Si la vocation prédictive d'un corpus théorique ne peut être requis que pour les sciences construites sur un langage artificiel logico-mathématique, la genèse de l'intuition créatrice ne prend son sens qu'à l'intérieur d'un espace conceptuel et théorique qui participe à un **mouvement historique** et permet de corriger notre compréhension intuitive. Cette rectification du sens commun, de *"l'expérience première"* (BACHELARD, 1989) permet la mise en place de raisonnements adéquats qui plongent leurs ramifications dans l'histoire des sciences, s'appuient sur les travaux antérieurs, tout en veillant à renouveler les problématiques, introduire des approches différentes et évaluer les perspectives de recherche (OLIVIER, 1992). Si l'on considère, comme Gaston BACHELARD (1989, p. 14), que *"la science, dans son besoin d'achèvement comme dans son principe, s'oppose absolument à l'opinion"*, l'examen du cheminement historique des concepts s'avère éclairant. En l'absence d'une frontière clairement définie entre "science" et "non-science", il nous permet notamment de comprendre les postulats implicites qui sous-tendent la formulation d'une théorie. Michel PATY (1990) inscrit d'ailleurs cette dimension historique dans son *"tétraèdre épistémologique"* - qui associe dans un même espace de réflexion l'épistémologie, la philosophie, l'histoire des sciences et les sciences - en considérant qu'une *"science sans mémoire, qui oublierait ses racines, ne serait qu'un ensemble de propositions opaques et d'objets techniques"* (p. 28). Les objets scientifiques sont, malgré la stabilité de leur désignation théorique, sujet à des modifications de nature imprévisible, mais inéluctables selon le principe de réfutabilité poppérienne. A cet égard, la mémoire historique permet *"de suivre la rationalité propre du champ de recherche où se caractérise l'objet et permet de rattacher visiblement la compréhension de ses nouvelles*

*désignations aux perspectives antérieures, Qui se trouvaient déjà assimilées"* (PATY, 1990, p. 35).

- ② La nécessité de ce parcours revêt d'autant plus d'acuité dans le cadre des sciences de gestion qui se situent au carrefour de nombreuses disciplines et souffrent d'une difficulté certaine à intégrer les différentes branches qui les composent dans un modèle cohérent et unifié. Comme toutes les sciences carrefours, la gestion baigne dans un certain flou épistémologique - lié à la diversité de ses objets scientifiques et à la quasi-absence de réflexion épistémologique autonome (hormis quelques rares exceptions encore trop isolées) - qui autorise des migrations conceptuelles et méthodologiques les plus hétérogènes. L'histoire des sciences modernes se construit et s'enrichit du transfert des concepts d'un domaine de recherche à un autre même si ce mouvement invite parfois à une pensée et des métaphores floues (STENGERS, 1987). Le raisonnement analogique - et métaphorique - procède d'un mode de lecture du réel qui, s'il présente l'inconvénient d'être flou et imprécis, n'en reste pas moins pertinent pour découvrir et décrire la richesse de la réalité empirique : *"Toute analogie, pourvue qu'elle soit acceptable sémantiquement, est vraie (...) si par un effort de l'esprit, on se convainc qu'une analogie est correcte, cette correction, qui provient d'un examen purement mental des termes de l'analogie, implique la vérité de l'assertion. Dans cette situation, la forme de l'esprit détermine en somme la vérité de l'analogie"* (THOM, 1991, p. 46). L'ouverture sur d'autres horizons, qui n'exclut pas la rigueur, constitue en ce sens une source d'enrichissement dont nous pourrions difficilement nous dispenser car elle stimule l'imagination et suscite la création.
- ③ sur le plan théorique, nous présenterons la thèse écologiste de la théorie de la succession managériale soutenue par G. R. CARROLL (1984) qui rejoint dans ses conclusions certains développements de cette théorie que nous analyserons plus précisément au cours de la seconde partie.

Les théories de l'évolution ont toutes pour point de départ que les formes vivantes se transforment avec le temps. Elles s'opposent, en ce sens, aux thèses fixistes ou créationnistes pour lesquelles la complexité et de la diversité de la vie résultent d'une opération effectuée par une puissance ordonnatrice. Si les naturalistes et philosophes du XVIIIème siècle avaient déjà émis cette proposition, Jean-Baptiste Pierre Antoine de MONET, chevalier de LAMARCK, fut le premier à en chercher les preuves pour tenter d'en décrire les mécanismes avec l'avènement de la paléontologie qui lui a fourni les matériaux de base de sa théorie (LECLERC, PUCCELLA, 1993). Le concept d'évolution se dégage donc du diktat de la Genèse avec LAMARCK qui précise l'idée du transformisme et soutient la possibilité de transmutations des espèces végétales



et animales dans la leçon inaugurale de son cours au Muséum d'histoire naturelle le 21 floréal 1800 - le terme évolution ne devient synonyme de "transformisme" (LAMARCK) ou de "descendance modifiée" (DARWIN) qu'en 1869 avec le philosophe Herbert SPENCER (LAZORTHES, 1991). Sa théorie transformiste s'exprime en termes non équivoques dans son ouvrage en deux volumes, *Philosophie zoologique*, paru en 1809. Elle trouve son expression la plus complète dans un second ouvrage, *Système analytique des connaissances positives de l'homme*, publié en 1820.

La thèse de LAMARCK s'articulent autour de trois idées fondamentales (ROGER, 1979 ; BLANQUER-MAUMONT, 1991 ; BLANC, 1990) :

- ⇒ les êtres sont distribués selon une échelle qui va du plus simple au plus complexe, ou inversement. L'accent mis sur la gradation des êtres vivants, allant des plus simples aux plus parfaits, jusqu'à l'homme, précise clairement l'existence d'une tendance au vivant à devenir plus complexe selon un processus graduel et une absence de descendance commune (lignées évolutives indépendantes qui se sont progressivement perfectionnées).
- ⇒ cette échelle des êtres n'est pas parfaite en ce sens qu'elle se compose plutôt de masses, de constellations de formes qui s'échelonnent, et non à partir d'une échelle parfaitement régulière.
- ⇒ Le moteur de l'évolution est fondé sur l'adaptation des espèces au milieu et à l'usage ou le non-usage des organes. La variété des milieux et des modes de vie provoquent une diversification des facultés qui s'étendent et se fortifient par l'usage et se transmettent par des processus héréditaires (hérédité dite des caractères acquis). Selon LAMARCK, les organismes changent de formes au cours du temps, mais de disparaissent pas réellement : les espèces actuelles sont la continuation des espèces antérieures qui se sont transformées (d'où le nom de transformisme donné à sa théorie de l'évolution).

Le biologiste français défend la thèse vitaliste selon laquelle les améliorations acquises par un individu peuvent être transmises à sa descendance - même si cette transmission d'une caractéristique acquise par un individu ne se retrouve pas immédiatement léguée en héritage à ses descendants (LANGANEY, 1991). Cette transmission des perfectionnements acquis - hypothèse qui s'est révélée incompatible avec les lois de l'hérédité mises à jour par la génétique du XXème siècle - permet aux générations successives d'améliorer leur adaptabilité progressive

à leur environnement. Dans le lamarckisme, la variation évolutive est dirigée en fonction des besoins des organismes selon un principe adaptationniste qui exclut tout recours au hasard pour rendre compte de la formation d'organes complexes. L'évolution est guidée vers des fins particulières selon une logique d'adaptabilité et d'intentionnalité. Le modèle conserve l'idée de "déterminisme", mais un "déterminisme finalisé".

Contrairement à l'idée généralement admise, J-B LAMARCK semble admettre l'idée d'une évolution où les espèces dérivent les unes des autres selon une architecture en "arborescence" avec des ramifications : *"Il ne parle de progression linéaire que dans la croissance de l'organisation des grandes masses, c'est-à-dire des grands groupes de classification"* (LANGANEY, 1991, p. 8) - même si l'interprétation de cet aspect de la pensée de LAMARCK prête aujourd'hui encore à discussion (GOUX, 1991). En réaction au néo-darwinisme, un mouvement néo-lamarckien se crée en 1885 à l'échelle internationale sous l'impulsion de biologistes et naturalistes anglais. Félix le DANTEC (1869-1917), fervent lamarckien qui s'attache à expliquer et défendre l'hérédité des caractères acquis, est alors l'un des représentants le plus illustres de ce courant en France. Le suicide de KAMMERER en 1926, suite à des expériences frauduleuses dénoncées par G. K. NOBLE (relatives à l'influence du milieu sur la transformation des crapauds et la transmission héréditaire de l'acquis), l'absence de validation expérimentale convaincante de cette théorie conduiront à une disparition progressive de ce mouvement après 1930 - même si certaines recherches récentes tendraient à relancer les thèses finalistes tant en biologie (GRASSE, 1979 ; DENTON, 1988 ; ALLORGE-BOITEAU, 1991 ; BLANQUER-MAUMONT, 1991) qu'en astrophysique (GALE, 1988 ; DEMARET, LAMBERT, 1994) - le finalisme correspond à *"l'idée que les êtres dont nous ne voyons que les phénomènes sont poussés de l'intérieur à s'inscrire dans un univers qui semble ordonné à la naissance de la vie, à sa complexification et à sa perfection dans la pensée qui en reprend toutes les postulations"* (BARREAU, 1991, p. 218)

La théorie évolutionniste proposée par Charles DARWIN (1809-1882) en 1859, dans son célèbre ouvrage *L'Origine des espèces*, réfute les principes adaptationnistes du lamarckisme - dont DARWIN cherche à se démarquer pour éviter *"le sort ridicule"* que la bonne société anglaise avait réservé aux thèses de LAMARCK (LANGANEY, 1991), thèses qui avaient été fortement combattues et dénigrées, notamment, par le paléontologue Georges CUVIER (1769-1720), chef de file des fixistes, pour qui la transmutation par accumulation d'altérations petites ou grandes est littéralement inconcevable (DENTON, 1988) et par NAPOLEON 1er. Elle conserve les idées lamarckiennes relatives à l'hérédité des caractères acquis même si les deux savants ignoraient les lois de la génétique moderne fondée par MENDEL.

La théorie de DARWIN propose une explication différente des processus d'évolution qui s'inspire de l'idée de "*lutte pour la vie*" proposée par l'économiste britannique Thomas Robert MALTHUS (1766-1834) dans son ouvrage *Principe de la population* paru en 1798 et qui a certainement aidé les naturalistes "*à préciser leur pensée*" (THUILLIER, 1979, p. 41). Opposées à la thèse de perfectibilité de l'homme et de la société présentée par William GODWIN (1756-1836) et le marquis de CONDORCET (1743-1794), les thèses malthusiennes inaugurent ostensiblement les principes de la sélection, de lutte pour la vie dans une Angleterre victorienne où la compétition industrielle et commerciale impose des conditions très difficiles au prolétariat anglais : les sociétés humaines sont soumises à des luttes intestines constantes qui consacrent la réussite des plus aptes (ceux qui possèdent les moyens de production et la fortune) au détriment des plus faibles. L'idée de sélection reçoit un accueil favorable dans un contexte socio-économique sensible aux idées d'évolutionnisme social.

La théorie évolutionniste de Charles DARWIN connaît des développements divers entre 1859 et 1871. Elle s'articule autour de deux principes directeurs qui cherchent à rendre compte avec précision de la façon dont les êtres vivants se modifient et se développent :

- ① l'évolution des espèces apparaît dans la nature sous l'action de la sélection naturelle qui veut que tous les êtres vivants soient soumis à une lutte interne pour l'existence de sorte que seuls survivent les plus aptes. Ce mécanisme déterministe - mais non-prédictif et non-aléatoire - s'opère sur plusieurs générations à travers une réduction de la descendance des espèces les moins aptes à survivre aux contraintes naturelles du milieu (environnement, nourriture, climat, lutte intraspécifique (entre congénères) ou interspécifique (entre les espèces), etc.). Les tendances évolutives imprécises de LAMARCK sont supplantées par un processus quasi-automatique qui se conçoit "*de façon presque "mécaniste"*" (THUILLIER, 1979, p. 36). Pour les partisans de la théorie synthétique, l'intervention de la sélection naturelle dans les processus évolutifs se fait en deux temps : diversification génétique et mise en ordre de la variété par sélection proprement dite (MAYR, 1978). La structure actuelle du monde vivant n'est donc qu'un schéma parmi de nombreux possibles : "*C'est la sélection naturelle qui donne une direction au changement, qui oriente le hasard, qui lentement, progressivement, élabore des structures de plus en plus complexes, des organes nouveaux, des espèces nouvelles*" (JACOB, 1981, p. 33).
- ② les changements et le sens de la variation ne sont pas dirigés ou orientés et la direction de l'évolution ne peut être constatée *qu'a posteriori*. Ils s'effectuent par l'intermédiaire de mutations purement aléatoires et remarquablement efficaces. Ces variations peuvent être

favorables, défavorables ou neutres et se conçoivent de manière continue. Chez DARWIN (1859 cité in LANGANEY, 1991, p.14), "*ce terme, (le hasard), qui cela va sans dire, est incorrect, sert simplement à indiquer notre ignorance complète de la cause de chaque variation particulière*". Le hasard, qui est le *deus ex machina*, est lié à l'existence de causes explicatives inconnues multiples dont DARWIN ne semble pas douter qu'elles seront un jour dévoilées (LESTIENNE, 1993). Toutefois, le caractère aléatoire des variations est nécessairement canalisé par les contraintes liées à la structure du programme génétique "*constitué par la combinatoire d'éléments essentiellement invariants*" (JACOB, 1970, p. 11) et à l'histoire de l'espèce qui restreignent les possibilités d'adaptation nouvelles : une hirondelle ne se transformera jamais en pingouin. L'évolution se produit à l'intérieur de frontières strictes de "*l'information-structure*" de l'organisme (LABORIT, 1974), de l'espace d'activités métaboliques qui dirige l'épigénèse et forme un attracteur global - que René THOM (1990) appelle une figure de régulation de l'espèce considérée. Le hasard apparaît ainsi comme une idée projetée sur la réalité pour exprimer l'indiscernabilité de fait causée par des effets séparés succédant à des conditions confondues (ULLMO, 1967).

Pour les darwinistes, l'évolution est produite par l'interaction de ces deux processus de base (sélection naturelle et mutations aléatoires) et reste, par conséquent, le produit fortuit d'un processus complètement aveugle. Cette théorie a toutefois évolué notamment sous l'influence de trois biologistes - A. Théodosius DOBHANSKY , B. Ernest MAYR , C. Georges CAYLOR - qui ont contribué à l'élaboration d'une théorie synthétique connue sous le terme de néo-darwinisme, théorie qui réaffirme les principes de sélection naturelle appréhendés toutefois sous l'angle de mutations génétiques des espèces.

L'idée fondamentale du néo-darwinisme conduit à considérer l'évolution comme l'ensemble des changements génétiques au niveau des populations au cours des générations. Ainsi, le polyformisme génétique des populations (réserve génétique diversifiée) renforcent leurs chances de s'adapter fonctionnellement aux pressions de leur environnement - si les modifications du milieu ne sont pas trop brusques. L'adaptation, aléatoire et imprévisible, devient alors une notion relative et renvoie à la capacité d'un organisme de survivre et de se reproduire dans un milieu donné (LECLERC, PUCCELLA, 1993). Si le néo-darwinisme, revu et modernisé, est une théorie en équilibre instable (THUILLIER, 1979 ; JACOB, 1981), elle reste aujourd'hui la théorie dominante des sciences de l'évolution et le seul schéma "*qu'on puisse examiner objectivement, étant le seul à se présenter de manière cohérente*" (MEYER, 1967, p. 810) - même si selon certaines critiques, la cohérence apparente du darwinisme tiendrait à l'illogisme de sa méthode d'approche du problème de l'évolution (CHANDEBOIS,

1993). Cette théorie, qui est encore une œuvre inachevée, s'efforce de concilier la théorie des mutations aléatoires, de la sélection naturelle, de l'hérédité mendélienne et des acquis de la génétique moléculaire (GOUX, 1991). Dans cette perspective, Jacques MONOD (1970), qui se réfère à un darwinisme considérablement revu et corrigé (THUILLIER, 1979), soutient la thèse selon laquelle l'évolution procède par essais successifs, au hasard des mutations et selon la nécessité du moment.

L'évolution ainsi décrite présente les caractéristiques suivantes :

- ① Elle propose une vision matérialiste, laïque et mécaniste de l'évolution qui se traduit par la reconnaissance d'un incrémentalisme phylogénétique et consacre une rupture franche avec la théologie naturelle. La combinaison de la sélection naturelle et des mutations aléatoires visent à faire disparaître les facteurs de perturbation qui provoquent le non-équilibre pour atteindre l'équilibre, recherche de l'équilibre qui reste le pôle d'attraction des mécanismes explicatifs de ce modèle.
- ② Elle résulte d'un processus de changements cumulatifs très lents et progressifs conformes au principe de continuité. L'accumulation de caractères favorables sur de longues périodes de temps autorise une différenciation progressive des plus aptes, ainsi que la formation et l'apparition de nouvelles espèces. Ce continuum en forme de changements permanents, de petites mutations ponctuelles ne fournit pas d'explication cohérente au problème des "chaînon de transition (ou manquants)" qui criblé d'incertitudes l'arbre généalogique transformiste. S'il semble aujourd'hui admis que la sélection naturelle tient une grande place dans le processus sélectif au sein d'une espèce donnée (DENTON 1988), les macro-évolutions ne peuvent s'expliquer sur la base de l'extrême graduation des micro-évolutions : *"La grande évolution ne se confond pas avec la formation des espèces qui ne modifie en rien les types structuraux"* (GRASSE, 1979, p. 135).

Les micro-évolutions <sup>1</sup> - c'est-à-dire le passage progressif d'une espèce à une autre, voisine de la première, l'apparition incessante de modifications à petite échelle dans les populations - et les macro-évolutions - c'est-à-dire le passage d'un type d'organisation à un autre, la genèse des groupes taxinomiques de rang élevé (famille, ordre, classe, etc.) au sein de la classification hiérarchique des espèces - semblent être considérées aujourd'hui comme des

---

<sup>1</sup> Les termes de micro-évolution et de macro-évolution ont été proposés par G.G. SIMPSON dans son ouvrage "The major Feature of evolution", Columbia University Press, 1953 : "La micro-évolution est la transformation adaptative d'ampleur réduite ; elle diversifie une espèce sans sortir de son cadre (...) la macro-évolution est faite de modifications de liens de plus grande ampleur caractérisés par l'apparition d'organes nouveaux ou beaucoup plus perfectionnés, ou la passage d'une espèce à l'autre, c'est-à-dire la spéciation" (LAZORTHES, 1991, p. 97-98).

classes de phénomènes différents qui interdisent de penser que les processus de la micro-évolution puissent s'appliquer aux phénomènes de macro-évolution (ELREDEGE, 1982 ; DORST 1992). Le gradualisme phylogénétique darwinien ne paraît pas apporter d'explication à l'émergence de types d'organisation fondamentalement différents qui caractérisent les nouvelles espèces.

Dans les années 1930-40, le généticien allemand Richard GOLDSCHMIDT présente une alternative au néo-darwinisme fondée sur l'idée que la naissance d'une nouvelle espèce se ferait brusquement, comme par saut, à partir d'une espèce-souche (BLANC, 1990). Cette hypothèse n'est pas l'apanage des travaux sur l'étude de spéciations par révolution génétique. Les paléontologistes contemporains Stephen GOULD (1976, 1977) et Niles ELREDGE (1982) introduisent une théorie dite de l'équilibre ponctué (théorie saltationniste) qui met l'accent sur la discontinuité observée dans l'évolution des espèces : *"l'évolution des espèces se présente donc comme de longues phases où les espèces sont établies de manière stable durant de longues périodes, phases interrompues, ponctuées de brusques épisodes où de nouvelles espèces remplacent les premières"* (ELREDGE, 1982, p. 623). Cette discontinuité contingente, ces phases de spéciation introduisent la notion de sauts, de changements brusques qui permettent l'apparition de nouvelles espèces dans des temps relativement brefs et des espaces géographiques éloignés les uns des autres. Chaque espèce est une entité individuelle, délimitée dans le temps par une origine, une histoire et une fin.

Le saltationnisme, c'est-à-dire l'existence de grands intervalles dans la nature, suppose donc une évolution faite de changements subits préparés par de longues périodes stables ("stase") durant laquelle les caractères morphologiques peuvent tout au plus fluctuer, sans dépasser le cadre de l'espèce. Seuls ces sauts évolutifs, à la fois quantitatifs et qualitatifs, semblent fournir des hypothèses explicatives quant à la réorganisation relativement importante que requiert une révision de la conception des composantes en interaction. La pensée évolutionniste moderne semble ainsi admettre l'alternance de longues périodes d'équilibre stationnaire et de bonds brutaux qui permet d'établir une distinction importante entre mode d'évolution continu (mécanismes micro-évolutifs) et discontinu (mécanismes macro-évolutifs). Cette distinction consacre l'autonomie relative de la macro-évolution et permet d'établir un découplage de le domaine macro et micro. La sélection naturelle change les caractéristiques adaptatives des espèces, mais ne créent pas les communautés de reproduction nouvelles. Ce rejet du gradualisme par les zoologues (DORST 1992) ou les biologistes (SCHUTZENBERGER, 1992) met *"la théorie de la macro-évolution en accord avec la théorie de la thermodynamique des systèmes de non-équilibre : dans les deux cas, l'apparition de systèmes complexes entraîne la déstabilisation critique des systèmes*

*existants et l'apparition d'ordres nouveaux dans des processus qui sont discontinus et non-linéaires"* (LASZLO, 1992, p. 92). De surcroît, l'observation fréquente dans les lignées évolutives de périodes plus ou moins statiques, suivies de phases d'accélération qui paraissent liées à des phénomènes externes, montre que le rythme de l'évolution est contingent et imprévisible (BONIS, 1993).

- ③ Elle repose sur la nature purement aléatoire des mutations, ou du sens de la variation, qui ne répondent à aucune idée directrice, à aucun dessein et sont le résultat d'un processus complètement aveugle. La théorie darwinienne constitue une première introduction du hasard à titre explicatif dans la théorie biologique. L'ordre naturel consacre l'émergence irréductible du hasard et relève de la seule nécessité. La description de l'évolution à partir d'un ancêtre commun, énoncé par DARWIN en 1871, et la place du hasard ont profondément affecté la vision que l'homme a de lui-même et de sa place dans l'univers. *"L'homme est perdu dans l'immensité indifférente de l'univers d'où il a émergé par hasard"* écrivait Jacques MONOD dans son célèbre ouvrage "le Hasard et la Nécessité". Cette conception s'oppose largement non seulement aux croyances religieuses du moment - le hasard et le projet sont deux conceptions antithétiques - mais également aux conceptions lamarckistes (et néo-lamarckistes) de l'évolution. Pour Jacques MONOD (1970), *"le hasard seul est la source de nouveauté, de toute création de la biosphère. Le hasard pur, le seul hasard, liberté absolue mais aveugle, est à la racine même du prodigieux édifice de l'évolution"*. François JACOB (1981), en utilisant cette comparaison avec circonscription, voit dans l'évolution un travail de bricoleur et non d'ingénieur qui s'appuie sur des modifications d'éléments préexistants, et tout particulièrement, sur une redistribution différenciée de certains types cellulaires ou de certains types moléculaires : *"un bricoleur qui ne s'est pas encore ce qu'il va produire, mais récupère tout ce qui lui tombe sous la main"* (1981, p. 65).

Ces perspectives s'inscrivent profondément dans le fil de la pensée darwinienne qui fait du hasard l'unique pourvoyeur de l'évolution. Elles réfutent moins l'exigence de cohérence et d'unité que l'existence d'un principe ordonnateur et finalisant qui donnerait un sens à l'univers et une vision métaphysique de l'homme - Jacques MONOD (1970) évoque toutefois "le caractère téléonomique des êtres vivants" pour traduire l'idée "qu'ils réalisent et poursuivent un projet". L'orientation des lignées est due, quand elle existe, au maintien prolongé et imprévu de la sélection naturelle dans une même direction, une tendance inhérente de la vie à aller dans certaines directions. Selon François JACOB (1979), le monde tel que nous le connaissons actuellement n'est pas le seul possible. Les voies dans lesquelles le flux évolutif s'engage ne sont pas orientées par une nécessité ou un principe

ordonnateur quelconque : "*C'est évidemment très difficile de réaliser que le monde vivant tel qu'il existe pourrait être complètement différent, pourrait même ne pas exister du tout. C'est pourtant ce qu'il faut bien admettre*" (JACOB, 1979, p. 163). Avec leur notion de "tri des espèces", c'est-à-dire une sélection des espèces relativement les unes aux autres au sein d'une lignée, les paléontologues américains Stephen GOULD et Niles ELREDGE restent fidèles au darwinisme. Ils admettent également que l'extinction aléatoire d'espèces à grande échelle ponctuant l'histoire de la vie sur notre planète - comme, par exemple, celle des dinosaures - ne procède pas d'une évolution qui a suivi une marche ordonnée vers l'apparition de l'être humain. L'évolution des espèces est le résultat contingent d'importants éléments de hasard heureux, accidentel que corrige la nécessité dans la régulation et la structuration de la biosphère. Le re-déroulement du film de l'Evolution pourrait prendre une voie différente de celle que nous lui connaissons et la diversité des itinéraires possibles montre à l'évidence que les résultats finaux ne peuvent être prédits *a priori*.

Toutefois, d'autres savants, travaillant dans des domaines différents, ne partagent pas cette fascination du hasard pour expliquer l'émergence de la vie et de la pensée sur terre et voient une finalité à l'origine de la convergence des causes (voir le troisième paragraphe). Les arguments sont nombreux et très divers. Ils s'appuient en partie sur la nature hautement hypothétique et spéculative du modèle évolutionniste darwinien qui repose sur des principes non validés par l'expérience : "*Ni DARWIN, ni aucun biologiste parmi ces successeurs n'a jamais été témoin du déroulement de l'évolution d'une nouvelle espèce*" (DENTON, 1988, p. 57).

- ④ Elle conduit à la construction d'une "*pyramide de la complexité*" (REEVES, 1986) qui s'est progressivement édifiée au cours du temps : l'évolution de la bactérie à l'apparition des organismes et de la conscience humaine résulte de l'émergence continue de nouveaux types et niveaux d'organisation dont la complexité structurelle semble correspondre à une hiérarchie de contrôle. Cette complexification chronologique des systèmes vivants renforce le dynamisme et l'autonomie des systèmes les plus évolués, mais apporte également une vulnérabilité et une fragilité croissante : "*Notre pyramide est caractérisée par une décroissance de la puissance des liens à mesure qu'on s'élève. Les structures sont de plus en plus fragiles, de plus en plus vulnérables. Au bas, c'est le gros œuvre, le béton armé, l'infrastructure quasi inaltérable, le règne de la puissance et de la solidité. Plus haut, on accède à la délicatesse et à miniaturisation des fonctions*" (REEVES, 1986, p. 63).

La théorie synthétique élabore un paradigme évolutionniste fondé sur des processus irréversibles de changements graduels et cumulatifs. La flèche du temps, selon l'expression



inventée par le physicien anglais Arthur EDDINGTON, "*pointe vers le haut, vers des niveaux supérieurs d'organisation au sein des fonctions et des structures déterminées*" (LASZLO, 1989, p. 20). Au XIX<sup>ème</sup> siècle, cette perspective se heurte radicalement aux conceptions développées par la thermodynamique classique qui condamne l'univers mécaniste à évoluer vers un état de désordre croissant.

## 1 - Analyse et apports

- ① La théorie synthétique admet l'irréversibilité du temps. La dynamique évolutive, la complexification croissante des organismes vivants se nourrissent de ce principe qui leur est indispensable pour alimenter leur capacité à créer, à acquérir de nouvelles formes - même si au-delà d'un certain stade, les complications structurales des organismes sont extrêmement difficiles à évaluer, et les comparaisons peuvent être dépourvues de signification (BONIS, 1993). Il y a une asymétrie ontologique entre le moment  $t_0$  et le moment  $t_1$  : les événements ont suivi un des cheminements possibles, le monde repart sur des données nouvelles qui redéfinissent le nombre d'expressions permises tout en intégrant la contingence de la réalité.
- ② Pour les darwinistes, et les néo-darwinistes, l'existence de pressions sélectives de l'environnement, ou plus exactement l'interaction entre la variation et la sélection, constitue l'explication principale des processus évolutifs des espèces. Selon cette perspective, ces pressions permettent d'introduire progressivement les changements susceptibles d'optimiser la valeur adaptative des êtres vivants. L'adaptation prend ici un sens différent du sens lamarckien. Elle s'effectue à travers la sélection naturelle qui retient les individus porteurs de mutations utiles, mais survenues au hasard, sans référence à leurs besoins adaptatifs : "*Elle représente un dispositif automatique pour saisir les occasions génétique et diriger le hasard vers les voies compatibles avec la vie dans un milieu donné*" (JACOB, 1981, p. 42) - selon François JACOB, contrairement aux darwinistes, l'adaptation n'est pourtant pas une composante nécessaire de l'évolution. Cette optique repose sur la fracture ontologique entre le milieu et l'organisme, sur la séparabilité entre l'intérieur et l'extérieur qui maintient chaque attribut dans des pôles séparés. L'environnement est une donnée en soi qui s'impose aux êtres vivants. L'adaptation postule ici de la présence d'un monde préalable qui pose à l'organisme un "problème" à résoudre : "*l'évolution par la sélection naturelle est la mécanique qui engendre ces solutions*" (LEWONTIN, 1978, p. 141). Cela

revient à relier la description de l'environnement et celle de l'organisme en terme de fonction.

Cette conception pose cependant une double difficulté : elle suppose la préexistence des niches écologiques <sup>2</sup> aux espèces censées s'y adapter et l'absence de prise en considération du rôle joué par les organismes pour créer leur niche.

De nombreux arguments viennent relativiser la thèse de la sélection naturelle dans l'amélioration des mécanismes d'adaptation. Les biologistes ont montré que certains changements survenant sous l'influence des mécanismes sélectifs n'engendrent pas nécessairement une amélioration, un progrès du potentiel adaptatif d'une population. De surcroît, de nombreux changements apparaissent comme le résultat de conséquences indirectes de ce processus sélectif. Ainsi, l'augmentation de la fréquence d'un gène à cause d'un effet produit, sous l'action de la sélection naturelle, s'accompagne d'autres effets secondaires, sélectionnés de fait et de façon indépendante, par pléiotropie. De plus, certaines adaptations particulières ne sont pas toujours des conditions nécessaires à la survie d'une population. Enfin, les principes de la sélection naturelle n'apportent aucun enseignement sur la façon dont les organismes s'adaptent à leur niche écologique (2) et résolvent les problèmes posés par leur milieu. En fait, sur le plan méthodologique, il est souvent difficile d'apprécier si les changements d'un organisme ont réellement un caractère déterminant pour sa survie ; cette appréciation nécessite une connaissance précise de tous les détails liés au mode de vie de l'organisme considéré (LEWONTIN, 1978) qui reste hypothétique dans la pratique. La justification du rôle de la relation caractère-utilité dans la reconnaissance d'une caractéristique considérée comme un état adaptatif pose des problèmes d'appréciation de la fonction d'adaptation d'un caractère. D'autres travaux viennent infirmer le rôle exclusif de la sélection naturelle dans les processus évolutifs.

Ainsi, selon Stuart KAUFFMAN (1991), la sélection naturelle aurait modelé la cohérence du développement naturel, sans pour autant l'avoir créé. L'ordre biologique résulterait d'un ordre spontané lié à des propriétés d'antichaos, par lesquelles "*certaines systèmes complexes très désordonnés "cristallisent" spontanément en structures ordonnés*" (KAUFFMAN, 1991, p. 66), des réseaux cellulaires qui pourraient ainsi s'auto-organiser

---

<sup>2</sup> "*La niche écologique est une description en plusieurs dimensions de l'environnement global d'un organisme et de son mode de vie. Les facteurs qui la composent sont physiques (comme la température et l'humidité), biologiques (comme la nature et la quantité des ressources en nourriture, ou des prédateurs) ou concernent le comportement de l'organisme lui-même (comme l'organisation sociale, la mobilité de l'individu, ainsi que ses cycles d'activité journaliers et saisonniers)*" (LEWONTIN, 1978, p. 142).

pour se doter de comportements cycliques réguliers. L'analyse de KAUFFMAN, à partir de modèles mathématiques statistiques, des propriétés de réseaux de gènes (génom) des organismes complexes, montrent que la capacité d'évolution et d'adaptation des organismes pourraient être le résultat de l'évolution. Dans les systèmes à deux états, certains réseaux à faible connectivité semblent doués de propriétés homéostatiques, c'est-à-dire qu'ils retournent à leur attracteurs initiaux après perturbations, en raison de l'existence de "noyau gelés", c'est-à-dire de groupes d'éléments interconnectés, qui se bloquent mutuellement dans un état soit actif, soit inactif. Ces noyaux ordonnent globalement le système en créant des chemins toujours dans le même état qui coexistent avec des îlots d'éléments changeants. Ces réseaux à la frontière de l'ordre - réseaux très ordonnés, trop gelés pour présenter des comportement complexes - et du chaos - réseaux fortement désordonnés, chaotiques - "*peuvent avoir assez de souplesse pour s'adapter rapidement et fructueusement à l'accumulation de variations favorables*" (KAUFFMAN, 1991, p. 70). Dans ces réseaux canalisants, l'ordre résulte d'une stabilisation d'une grande partie bouleversements qui contraint et organise la différenciation cellulaire dans certaines directions successives : "*Dans de tels systèmes, la plupart des mutations ont peu de conséquences en raison de l'homéostasie (...) mais quelques mutations déclenchent des avalanches de changements (...) Leur capacité de s'améliorer par la sélection naturelle serait même un des premiers traits sélectionnés*" (KAUFFMAN, 1991, p. 70).

Francisco VARELA, Evan THOMPSON et Eleanor ROSCH (1993) attaquent également les positions de la théories sélective autour des questions liées à l'adaptation. Selon ces auteurs, les contraintes de la sélection naturelle ne suffisent pas à fournir une explication satisfaisante de la manière dont les structures se développent et se modifient : "*Pour une régularité biologique observée, une explication en termes d'adéquation ou de correspondance optimale avec des dimensions prédonnées de l'environnement apparaît de moins en moins tenable, et ce pour à la fois des raisons logiques et empiriques*" (p. 261).

Les auteurs avancent cinq arguments pour infirmer le modèle darwinien et cerner les limites de son application :

- ⇒ Le passage à un type d'organisation plus complexe réclame des réaménagements globaux qui ne peuvent s'expliquer par l'optimisation de la valeur adaptative.
- ⇒ Le modèle néo-darwinien néglige les facteurs intrinsèques d'évolution et les contraintes développementales du code épigénétique des organismes vivants qui délimitent radicalement leur potentiel de transformations possibles.

- ⇒ L'évolution des génotypes peut s'interpréter indépendamment de toutes pressions sélectives.
- ⇒ Le phénomène de stase étudiée en zoologie montre clairement que des changements considérables de l'environnement n'induisent pas parallèlement une évolution des caractéristiques des espèces.
- ⇒ Le fonctionnement de multiples niveaux et d'unités de sélection contredit le principe selon lequel l'individu puisse être la seule unité de sélection.

Pour intégrer les effets de l'histoire spécifique du couplage structurel entre les être vivants et leur environnement, ils proposent un concept post-darwinien de l'évolution. Ce modèle ne procède pas de la sélection naturelle, mais de la "dérive naturelle" qui définit l'évolution comme un phénomène de "*codétermination*" ou de "*spécification mutuelle*"<sup>3</sup> qui apprécie les pressions sélectives "*en terme de contraintes larges qu'il faut respecter d'une manière ou d'une autre*" (p. 272). Cette thèse reprend l'idée, qui n'est pas nouvelle (LEWINTON, 1978), selon laquelle un organisme ne subit pas passivement, ne "collent" pas systématiquement à son milieu, mais modifie et crée l'environnement dans lequel il vit et évolue. L'immense diversification du monde biologique s'accompagne de la conquête de nouveaux espaces et de nouveaux mode d'exploitation de l'environnement qui peuvent être "créés" et "découverts" par les espèces vivantes - à condition toutefois que l'amplitude et la rapidité du changement considéré ne conduisent pas à l'extinction irrémédiable de l'espèce.

Ils définissent leur concept "*d'évolution par dérive naturelle*" en quatre idées essentielles (p. 266) :

- ① L'unité d'évolution (à un niveau quelconque) est un réseau capable d'un riche répertoire de configurations auto-organisatrices.
- ② Soumises à un couplage structurel avec le milieu, ces configurations engendrent une sélection, processus incessant de satisficing qui déclenche (mais ne spécifie pas) des changements dans la forme des trajectoires viables.

---

<sup>3</sup> Au sujet du concept de coévolution, voir également les articles de FRAENKEL G. S. - "The reason d'être of secondary Plants substances", Science, vol. 129, 1959, p. 1466-1470 et de ERHRLICH P. & RAVEN - "Butterflies and Plants", The Scientific American, vol. 216, p. 104-113 cité in PRIGOGINE, STENGERS, 1979, p. 256.

- ③ La trajectoire ou le mode de changement spécifique (non unique) de l'unité de sélection est le résultat entremêlé (non optimal) de multiples niveaux de sous-réseaux de répertoires auto-organisés ayant fait l'objet d'une sélection.
- ④ L'opposition entre les facteurs causaux internes et externes est remplacée par une relation de complication, puisque l'organisation et le milieu se spécifient l'un l'autre.

Dans cette perspective, la sélection n'est pas considérée comme un processus prescriptif tendant à l'optimisation de la valeur adaptative, mais une coévolution qui "*écarte ce qui n'est pas compatible avec la survie et la reproduction*" (p. 264). Le processus d'évolution est appréhender en terme de "*satisficing*" plutôt que d'optimisation qui consiste "*à savoir comment élaguer la multiplicité des trajectoires viables existant en tout point donné*" (p.265). Il conduit à passer d'une perspective adaptationniste à une vue de l'évolution comme "bricolage" : "*En fait, l'adaptation est un invariant, au même titre que l'identité est un invariant aussi longtemps que l'organisation n'est pas détruit*" (VARELA, 1983, p. 158). Les contraintes imposées par l'interaction avec l'environnement ne sont pas suffisantes pour spécifier, mais elles contraignent le champs des possibles.

Ce modèle évolutionniste est un schéma alternatif qui permet de dépasser le dualisme conduisant à une séparation entre un monde prédonné et un organisme qui cherche à s'y adapter. L'actualisation des potentialités de l'organisme et la limitation de l'éventail du possible résultent d'une codétermination dialectique entre deux pôles qui sont à la fois distincts et inséparables ; codétermination irréductible à un principe déterministe. L'enrichissement et l'appauvrissement du système paraissent donc conditionnés par les règles de composition du circuit relationnel qui caractérise le potentiel transformateur de ce couple structurel - par l'effet de rétroactions régulatrices et de propriétés auto-ordonnées collectives des systèmes complexes. L'évolution est l'artisan de son propre futur en référence au type d'influences et de dépendances mutuelles et interactives qui s'opposent aux idées traditionnelles de l'évolution. De la même manière qu'un chemin au préalable inexistant apparaît en marchant, l'évolution écrit le scénario de son propre déroulement à chaque étape de son cheminement. En ce sens, ses lois "*ne sont pas déterministes mais possibilistes ; elles ne sélectionnent pas des trajectoires évolutionnistes précises, mais définissent le contexte à l'intérieur duquel des systèmes non équilibrés choisissent leur propre chemin*" (LASZLO, 1989, p. 70).

Cette hypothèse est séduisante et renvoie à l'interaction étroite entre les espèces et leur environnement montrée dans d'autres travaux (voir notamment BRIGGS, PEAT, 1991, p. 154-159). Elle rend une autonomie au système qui échappe ainsi au déterminisme environnemental ou mutationnel strict. Elle ne peut cependant être considérée que comme une "*notion locale*" (VARELA in STENGERS, 1985) sans prétendre à une généralisation abusive à l'ensemble des processus évolutifs. Le risque d'une définition mutuelle de l'endogène et de l'exogène au fil d'un historique prolongé est de refuser l'idée selon laquelle un système puisse déployer des efforts pour s'adapter à une réalité extérieure donnée, ou refuser l'hypothèse de l'apparition, au niveau macroscopique, de propriétés particulières nées des contraintes qu'impose la nécessité de s'adapter à certaines conditions. La généralisation de cette hypothèse nous paraît sujette à caution puisqu'elle remet en cause le sens directionnel possible de l'interaction entre un système et son environnement au profit de la création de configurations d'états en évolution continue - processus appelé "*énaction*" par VARELA (1993). Eliminer l'existence d'un sens au jeu d'influence entre les éléments d'un méta-système (système + environnement) - ce qui ne s'oppose pas à la reconnaissance d'une intégration successive des sous-ensembles qui possèdent leur propre logique ou l'idée d'un degré de coévolution - ne nous paraît pas fournir une explication satisfaisante aux phénomènes de spéciation ou de disparition des espèces. Néanmoins, l'hypothèse de coévolution trouve des illustrations fécondes non seulement pour dépasser les limites du modèle réductionniste darwinien, mais pour expliquer l'équilibre autopoïétique de la vie sur Terre à l'aide de propriétés évolutives, auto-régulatrices et auto-organisées - voir notamment la théorie "Gaïa" proposée McCLINTOCK, 1989 cité in BRIGGS, PEAT, 1991).

- ③ Les progrès récents du modèle darwiniste ont amené une remise en question progressive de l'hypothèse traditionnelle selon laquelle l'évolution s'accomplit par une accumulation lente de modifications insensibles.

Les sciences de la vie, les sciences humaines, les sciences physiques, l'histoire et la philosophie des sciences adaptent généralement l'idée selon laquelle l'évolution se construit au travers deux types de changements : les changements de type I et ceux de type II (pour reprendre la distinction proposée par WALTZLWICK & alii, 1975).

- ⇒ Le changement de type I s'effectue à l'intérieur du système donné qui se maintient en l'état. Le système change **dans** sa logique.

⇨ Le changement de type II change qualitativement le système. Il se transforme par rétroactions positives - ou plutôt à travers un processus récursif qui englobe la "production-de-soi" et l'idée de "re-génération" (MORIN, 1977) - qui amplifient les fluctuations et fait apparaître de nouvelles structures. Le système change de logique.

Cette bipolarité qui entoure les formes de changements possibles, sur laquelle nous allons largement revenir, est également confirmée par les sciences de gestion. Par exemple, Isabelle DANJOU (1987, p. 137) distingue ce qu'elle appelle :

⇨ Les changements incrémentaux qui correspondent à des processus adaptatifs continus d'interaction entre les différentes composantes de l'entreprise et du couple entreprise-environnement, à l'intérieur de la même orientation stratégique.

⇨ Les changements mutationnels qui correspondent à des tournants stratégiques qui s'expriment à travers de choix décisifs portant sur des éléments clés déterminant l'orientation de l'entreprise.

L'existence de brèches dans l'ordre de la nature et de l'évolution des systèmes organisés nécessite une distinction entre mode d'évolution continu et discontinu qui interdit une explication globale des phénomènes évolutifs. Selon Marco SCHUTZENBERGER (1992), la notion d'évolution est un concept inapproprié pour rendre compte de l'observation des phénomènes mutationnels de certaines espèces. L'absence manifeste de continuité entre les différents types d'organisation l'amène à rapporter l'étude de ces transformations à une problématique de changement. Dans le même esprit, mais dans un registre différent, Francisco J. VARELA (1989) réfute l'utilisation du terme évolution pour parler des transformations séquentielles d'une unité, sans changement de son identité et qualifie ce processus d'ontogénétique : "*L'ontogénèse et l'évolution sont des phénomènes entièrement différents par la façon dont ils apparaissent que par leurs conséquences. Au cours de l'ontogénèse d'une unité, l'identité de celle-ci, quel que soit l'espace où elle existe, n'est jamais dissoute. Au cours de l'évolution, il existe au contraire une successions d'identités, engendrées par reproduction séquentielle qui constituent un réseau historique (...) les unités n'ont que des ontogénèses*" (p. 68).

④ La perspective évolutionniste du modèle darwinien a eu influence certaine sur la pensée intellectuelle du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, le matérialisme dialectique et historique de MARX et HEGEL se rallie au mouvement ascendant de l'optimisme évolutionnaire de la théorie

synthétique. Leurs thèses comportent l'idée de "*transformation incessante*" et de "*progression qualitative*" qui s'opèrent selon des "*lois abstraites*" (ARON, 1967, p. 182) s'opposent à la vision proposée par la thermodynamique du XIX<sup>ème</sup> siècle qui impose l'idée d'une mort thermique, de l'épuisement calorifique inéluctable de l'univers (cf. annexe I) - même si les deux messages se rejoignent sur l'existence d'une flèche du temps, c'est-à-dire sur le fait que le temps semble s'écouler dans le même sens, du passé vers le futur (MASSHALL, 1993). Les fondements de la culture occidentale à la fois hébraïque et grecque considéraient déjà la perfection de l'homme comme le but de la vie. En psychologie, ce mouvement ascensionnel correspond aujourd'hui à deux Ecoles de pensées que sont l'Ecole humaniste - dont A. MASLOW, C. ROGERS et E. FROMM comptent parmi les représentants les plus illustres - et tous les mouvements qui gravitent autour de la psychologie transpersonnelle - qui a émergé progressivement au milieu des années 70 sous l'impulsion notamment de Stanislav GROF. En sciences de gestion, cette complexification croissante se retrouve dans les théories de cycle de vie qui rappellent, dans leur esprit, certains postulats des thèses lamarckiennes.

- ⑤ Selon la perspective darwinienne, l'évolution s'explique par le jeu du hasard et de la nécessité. Ce postulat nous amène à apprécier dans quelle mesure le hasard, l'aléatoire peuvent être considérés dans les processus évolutifs comme un principe irréductible qui - si l'on retient une analogie avec le théorème de GÖDEL (GÖDEL, NEWMAN, GIRARD, 1989) qui précise qu'aucun système logique (tels l'algèbre et l'arithmétique) ne peut trouver en lui-même sa propre preuve et contient toujours des assertions qui, bien que vraies, ne peuvent être dérivées d'un ensemble fixe d'axiomes - ne puisse être ni démontré, ni invalidé.

Sur le plan étymologique, le terme "hasard" vient, par l'intermédiaire de l'espagnol *Agar*, de l'arabe *Az zahr* qui signifie chance et, par la suite, jeu de dés. L'introduction du hasard en mathématiques est un phénomène relativement récent et peut être attribuée, même si son affiliation remonte à la lettre que Blaise PASCAL (1623-1662) adressa au mathématicien Pierre de FERMAT (1601-1665) le 29 juillet 1654 expliquant les grands principes de sa *géométrie du hasard*, aux travaux du mathématicien russe Andreï KOLMOGOROV (1903-1987) qui a "*construit l'axiomatique de la théorie des probabilités*" (EKELAND, 1991, p. 196 ; DINER, 1992). Avec PASCAL, la notion primitive du hasard procède d'une solution mathématique d'un problème de jeu appréhendé dans une vision d'équiprobabilité qui correspond à "*ce que nous appellerions aujourd'hui l'espérance de gain de chaque joueur*" (LESTIENNE, 1993, p. 22). Jakob BERNOUILLI fournira une contribution majeure à la théorisation des jeux dans son ouvrage *Ars Conjecturi* paru en 1713. Vers le milieu du



XVIIIème siècle, la notion de probabilité sera utilisée pleinement dans la théorie du hasard, notamment sous l'impulsion de LAPLACE qui publie la *Théorie analytique des probabilités* en 1812 et *l'Essai philosophique sur les probabilités* en 1814 - dont les travaux seront complétés par ceux de Simon-Denis POISSON (1835) et Antoine Augustin COURNOT (1843) qui proposera une approche du hasard détachée du modèle laplacien. L'interprétation de LAPLACE reste évidemment cohérente avec sa vision déterministe de l'univers, c'est-à-dire qu'il défend une interprétation subjective des probabilités dont le recours en mathématique est rendu nécessaire à cause de notre ignorance de l'état réel des systèmes observés (LESTIENNE, 1993).

Nous retiendrons deux définitions qui vont nous aider à mieux cerner les contours de ce concept : la première de René THOM, la seconde d'Ivar EKELAND.

Selon le mathématicien René THOM (1990, p. 62) "*est aléatoire un processus qui ne peut être simulé par aucun mécanisme, ni décrit par aucun formalisme*". Cette approche nous rappelle l'incapacité des méthodes de carrés successifs et des générateurs arithmétiques à générer l'aléatoire (EKELAND, 1991).

Pour un autre mathématicien, Evar EKELAND (1990, p. 163-172), cette notion recouvre trois niveaux d'analyse. Le hasard est :

- ⇒ l'ensemble des phénomènes que décrit le calcul des probabilités ;
- ⇒ l'intersection de deux séries causales indépendantes (définition proposée par Antoine Augustin COURNOT (1801-1877) en 1843 dans laquelle *l'aléatoire* se confond avec le *fortuit*) - même si à l'échelle globale "*il n'y a pas, il ne peut y avoir de séries causales indépendantes dans l'univers*" (EKELAND, 1991, p. 140), c'est-à-dire que l'explication du hasard n'échappe pas au principe d'un déterminisme universel qui gouverne le monde, mais repose sur l'absence objective de cause ;
- ⇒ la construction de ce qui est - approche qui entraîne la distinction des probabilités *a priori* et *a posteriori* (LESTIENNE, 1993).

Les deux dernières perspectives nous amènent à considérer l'organisation du réel en différents niveaux de déterminismes locaux dont le couplage structurel résulte de perturbations aléatoires d'origine interne ou externe. A ce niveau, "*le caractère aléatoire ou*

*déterministe dépend bien évidemment du lieu où se place l'observateur pour en juger*" (ATLAN, 1990, p. 118). L'existence essentielle du hasard pourrait alors traduire notre impuissance à intégrer d'un seul coup les multitudes séries causales, impuissance qui se combinerait à notre ignorance à identifier les déterminismes sous-jacents qui pourraient nous révéler des régularités ou des lois cachées. Pour Antoine DAUCHIN, *"le hasard s'explique par la rencontre contingente de séries causales d'ordres différents"*. Cette perspective conduit à la reconnaissance, généralement admise par les chercheurs, de plusieurs niveaux d'ordre en sachant que *"chaque ordre que nous retrouvons ou imposons ne peut concerner qu'un fragment de l'univers et jamais l'univers in toto"* (AMSTERDAMSKI, 1990, p. 246). Cette distinction du global et du local constitue une alternative efficace et pertinente pour renvoyer dos à dos les attributs de notre problématique, sans nier toutefois le problème. Elle repose sur une conception intersubjective de l'aléatoire qui déplace le problème de son traitement sans chercher à le résoudre.

Hasard essentiel ou hasard par ignorance ? Henri ATLAN (1979, 1990) rejette ce dualisme. Pour chercher à rendre compte de la richesse et de la complexité du réel, toute démarche scientifique *"a besoin de schémas déterministes et de schémas aléatoires"* (PRIGOGINE, 1990, p. 108).

A la lumière de ce qui précède, le pamphlet de René THOM (1990, p. 62), *"Affirmer que le "hasard existe", c'est donc prendre la position ontologique qui consiste à affirmer qu'il y a des phénomènes naturels que nous ne pourrions jamais décrire, donc jamais comprendre"* nous paraît être un faux problème, car l'étude de la réalité empirique semble devoir admettre le hasard en raison de l'incomplétude ontologique de nos moyens d'observation et de contrôle. Affirmer ou réfuter l'existence du hasard nous paraît correspondre à un placage sans nuance de postulats métaphysiques sur les phénomènes que l'on veut étudier. Il s'agit en fait d'un discours partisan fondé sur des axiomes qui s'apparentent plus à un *processus de rationalisation* qu'à une *démarche rationnelle*. Cette négation de l'aléatoire semble même écartée de certains développements en mathématiques pures - qui passent pour être l'incarnation de la rigueur logique et de l'exactitude - qui admettent le rôle fondamental du hasard et de l'imprévisibilité. Des travaux très complexes faisant appel à la théorie algorithmique de l'information - comme l'équation diophantienne de CHAITIN qui comporte près de 17 000 variables et occupe plus de 200 pages ! - démontrent l'existence *"d'une forme extrême de "hasard" - plus précisément, d'irréductibilité"* (CHAITIN, 1991, p. 615) : *"Le hasard apparaît en mathématiques à un niveau fondamental (...) certaines questions assez simples d'arithmétique, liées aux équations diophantiennes, ont - dans un*

*sens bien déterminé - une réponse aléatoire. Et cela, non pas parce que nous pourrions y répondre demain, dans cent ou mille ans, mais parce que la réponse est aléatoire quel que soit le raisonnement utilisé" (p. 611).*

## **2 - DARWIN et les sciences de gestion**

Selon Hubert LANDIER (1989, p. 48-49), les apports de l'œuvre de DARWIN du point de vue de l'entreprise peuvent se résumer en cinq règles générales :

- ① Les possibilités de développement de l'entreprise sont largement fonction de l'environnement naturel, social, culturel, politique et économique dans lesquels elles se trouvent placées. Le jeu concurrentiel et les limites de l'environnement constituent des barrières à leur développement.
- ② L'aptitude à la survie d'une entreprise est relative à sa position, susceptible d'évoluer sous l'effet des modifications environnementales et du jeu concurrentiel, au sein de son environnement.
- ③ L'aptitude à la survie d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à s'adapter efficacement à l'évolution situationnelle.
- ④ Le durcissement du jeu concurrentiel conduit à la survie des plus aptes (accroissement de l'efficacité et spécialisation stratégique).
- ⑤ L'évolution va nécessairement dans les sens d'une complexification croissante de l'organisation interne de la firme dans ses rapports avec les autres entreprises et avec les différentes composantes de son environnement.

Les tenants de l'écologie des populations (HANNAN & FREEMAN, 1977 ; ALDRICH, 1979) ont développé plus largement l'analogie avec le modèle darwinien en reprenant les principes de variations, l'idée de sélection naturelle, de rétention et de modification de caractéristiques de l'espèce, le concept de niches développées dans les sciences de la nature pour comprendre la variété des organisations et les relations qu'elles entretiennent avec leurs environnements. Si les théories de la sélection ont une longue histoire dans les sciences sociales ou économiques, cette idée est relativement neuve dans les sciences de gestion. Elle semble devoir être rattachée aux

travaux de A. L. STINCHOMBE qui a étudié, au milieu des années 60, les relations entre les structures organisationnelles et les conditions sociales (WHOLEY, BRITAIN, 1986).

Dans le domaine des organisations, ce courant, au carrefour de la sociologie (à travers les modèles d'écologie humaine) et de la biologie, a émergé en réaction aux études classiques portant sur le l'entrepreneurship qui privilégient les variables psychosociologiques et à la théorie de la contingence qui met beaucoup plus l'accent sur l'organisation que sur l'environnement (CHANLAT, 1989). Il ne forme pourtant pas un mouvement homogène (ASTLEY, 1985) puisque certaines approches s'apparentent fortement au darwinisme social, avec un rôle déterminant accordé à la sélection, à la compétition et à l'homogénéité des populations, alors que d'autres, comme l'écologie communautaire (community ecology) insistent sur la coopération et la diversité en cherchant à étudier les relations qui se tissent entre des populations nombreuses et diversifiées et en voyant l'évolution des organisations "*comme le fruit du hasard, de l'opportunisme, de la chance, du choix et non toujours la résultante de la sélection naturelle*" (CHANLAT, 1989, p. 392). Ces deux approches divergent également sur la forme du processus d'évolution puisque l'écologie des populations adhère au gradualisme, alors que l'écologie communautaire intègre les thèses de l'équilibre ponctué (ASTLEY, 1985).

A un niveau métaphorique, les organisations sont vues comme des organismes (analogies des processus de croissance et de déclin, etc. qui ne tient toutefois pas compte du fait que les organisations ne possèdent pas une unité et une intégration fonctionnelle comparables aux organismes), et, par conséquent, le mouvement des populations d'organisations est décrit, par un double processus analogique et isomorphe (TSOUKAS, 1991), de manière similaire à celui des populations biologiques : "*Les organisations, comme les organismes dans la nature, ne peuvent survivre que si elles parviennent à se procurer en quantité suffisante les ressources dont elles ont besoin pour exister. Pour ce faire, elles doivent affronter la concurrence de la part d'autres organisations et, puisqu'il y a généralement rareté de ressources, seules les plus aptes survivent*" (MORGAN, 1989, p. 65).

Ainsi, Mickael T. HANNAN et John H. FREEMAN (1977 in TESSIER, TELLIER, 1991) font valoir que les organisations formelles peuvent être soumises à un processus de sélection similaire à celui des espèces biologiques. Pour ces auteurs, l'influence de l'inertie organisationnelle et des contraintes environnementales représente un déterminant majeur sur la capacité d'adaptation des entreprises. Ils suggèrent que la perspective adaptative des modèles écologiques dans le traitement des pressions inertielles endogénistes (dispositions structurales internes) et exogénistes (contraintes environnementales) doit être complétée par une orientation de sélection. Les auteurs estiment que, dans les recherches sur les organisations, l'importance

de l'apprentissage adaptatif a été exagéré par rapport à la sélection qui s'avère un facteur critique majeur dans la détermination des organisations qui vont réussir et celles qui vont disparaître.

Mickael T. HANNAN et John H. FREEMAN reformulent la problématique de la modélisation écologique selon une triple perspective :

- ① La prise en considération des populations d'organisations, c'est-à-dire des classes ou agrégats d'organisations possédant "*une forme commune à l'intérieur d'une frontière particulière*" (p. 239), plutôt que l'organisation individuelle. Si ce modèle est en principe applicable au niveau des populations, il peut également s'appliquer avec succès aux organisations prises individuellement (ALDRICH, 1979). L'analogie à l'espèce se définit par la recherche de différences qualitatives entre les formes organisationnelles ; une forme organisationnelle désigne ici "*un plan d'action organisationnelle, de transformation d'intrants et d'extrants*" (HANNAN & alii, 1977, p. 238) - (structure formelle, formes d'activités endogènes, ordre normatif). La capacité d'adaptation s'apprécie à travers "*la probabilité qu'une forme donnée d'organisation persiste dans un certain environnement*" (p. 241).
- ② L'utilisation d'une théorie de la concurrence - qui complète les mécanismes de sélection et d'apprentissage adaptatif - dans l'identification des processus producteurs d'isomorphismes entre la structure organisationnelle et les exigences environnementales. L'environnement optimise et sélectionne les combinaisons optimales d'organisations par un jeu concurrentiel qui réduit la diversité des formes organisationnelles par l'élimination des populations dont les caractéristiques sont les moins adaptées aux exigences de l'environnement - rationalité de la "sélection naturelle".
- ③ Le recours à une théorie de la niche qui désigne "*la portion d'espace de contrainte (l'espace dont les dimensions sont les niveaux de ressources, et ainsi de suite) dans laquelle une population l'emporte dans sa concurrence sur toutes les autres populations locales*" (HANNAN & alii, 1977, p. 252). La niche se constitue de l'ensemble des combinaisons de ressources et de contraintes dont une population donnée a besoin pour survivre et se reproduire et qui sont suffisante pour accueillir une forme organisationnelle. Elle permet d'établir une distinction entre les organisations spécialistes et généralistes. Les écologistes établissent également une distinction des variations environnementales spatiales et temporelles selon leur grain :

- ⇨ Dans une perspective spatiale, une variation environnementale est dite à grain fin lorsqu'une organisation individuelle se présente sous formes de nombreuses unités ou répliques (p. 256). Dans le cas inverse, l'environnement est dit à gros grain.
- ⇨ Dans une perspective temporelle, une variation est dite à grain fin si la durée ordinaire des états environnementaux, relative à la durée de vie des organisations, est courte : "*Le temps aura un grain d'autant plus gros que les périodes de stabilité sont longues*" (KÆNIG, 1987, p. 122).

Le problème de l'adaptation écologique "*peut être considéré comme un jeu de hasard dans lequel la population choisit une stratégie (spécialiste ou généraliste) et ensuite l'environnement choisit un résultat (...) Si l'environnement sort dans un état favorable à la forme organisationnelle, celle-ci prospère ; autrement elle dépérit*" (p. 257-258). Les résultats de cette proposition peut se résumer comme suit :

- ⇨ Si l'environnement est complètement stable, alors l'entreprise spécialiste est optimale. Elle l'est également lorsque les exigences environnementales sont très dissemblables.
- ⇨ Si l'environnement est maximalement incertain, l'organisation généraliste est seulement optimale lorsque les exigences des différents environnements sont complémentaires et/ou similaires.

Dans une formulation générale proposée par Howard E. ALDRICH (1979), ce modèle s'attache aux processus de changement des organisations à long terme plutôt qu'aux changements à court terme, considérés comme des réponses à des conditions locales. Le processus de sélection se décrit dans un processus en trois phases :

### ① La variation à l'intérieur et à l'extérieur des organisations

La variation dans les organisations peut s'effectuer sous deux formes : d'une part entre formes d'organisations ou par organisations entières (d'industrie à industrie, à l'intérieur d'une industrie, etc.), d'autre part, à l'intérieur même des organisations à travers un processus de transformation (croissance, diversification, spécialisation).

La variation hors des organisations peut se présenter dans une capacité plus ou moins grande de l'environnement à supporter une diversité des formes organisationnelles, mais aussi dans son

degré de stabilité, d'homogénéité ou d'hétérogénéité. De telles variations ont lieu dans une population chaque fois que de nouvelles organisations sont créées.

Sous ces deux formes, la variation est la condition nécessaire au démarrage du processus de sélection.

### ② La sélection comme résultat des contraintes environnementales

A travers ce processus, les organisations adaptées aux pressions environnementales au moment de leur apparition sont sélectionnées positivement et survivent. Les autres sont condamnées à disparaître ou à adopter une nouvelle forme, mieux compatible avec l'environnement particulier. L'adaptation apparaît comme une manière de résister à la sélection et dépend de la nature de l'environnement et de la situation concurrentielle. La sélection procède d'une compatibilité relative puisque l'organisation considérée comme efficace est celle qui est parvenue à une position relativement meilleure dans un environnement donné. Ce processus implique que les organisations tendent vers une meilleure compatibilité avec leurs environnement et que les environnements, en changeant, induisent un changement inévitable pour l'organisation (BRUYNE, 1980).

Les critères de sélection ne sont pas uniquement l'effet du hasard ou de forces impersonnelles. L'intervention des pouvoirs publics, qui peuvent freiner la disparition de certaines firmes par des dispositions réglementaires ou financières, constitue une limite importante au processus de sélection. H. E. ALDRICH (1979) note que les entreprises de taille importante sont moins exposées à l'élimination directe - leur disparition est souvent associée à des opérations de fusion ou de rachat. La sélection relative à des organisations entières concerne souvent les petites entreprises ou les entreprises qui ne bénéficient pas de subventions.

### ③ La rétention des configurations

Le mécanisme de rétention enregistre, retient et reproduit les variations sélectionnée positivement. Elle doit être rapprochée des caractéristiques de l'environnement et peut devenir défavorable si celui-ci change.

Selon Gérard KENIG (1987, p. 122-123), le cœur du modèle écologique se constitue par l'agencement de trois processus, se déroulant de manière concomitante, qui peuvent se présenter comme une succession d'étapes :

- ① La variation des formes organisationnelles (combinaisons de buts, de frontières et d'activités qu'adoptent les entreprises) dans leurs caractéristiques intra - ou inter - organisationnelles.
- ② La sélection, fonction de la polyvalence et du potentiel disponible par la raréfaction des ressources et de la concurrence, par l'environnement des formes les plus adaptées.

L'utilisation de ce modèle a donné lieu à de nombreuses applications outre-Atlantique qui se placent à différents niveaux d'analyse, mais ont en point commun la logique de sélection (WHOLEY, BRITAIN, 1986). Ainsi, dans un article récent, Warren BOEHR (1991) utilise le modèle de la théorie écologique pour expliquer l'influence importante de la concurrence entre les "groupes stratégiques" - le concept de "strategic group" est similaire à celui de forme organisationnelle utilisée par les écologistes - et des caractéristiques environnementales dans le développement et le déclin des populations d'entreprises. Douglas R. WHOLEY et Susan M. SANCHEZ (1991) utilisent également l'approche écologique pour expliquer les effets régulateurs directs et indirects relatifs à l'entrée, la sortie et la structure du marché dans l'H.M.O.I. (health maintenance organization industry) - voir également KELLY, AMBURGEY, 1991. Robert A. BURGELMAN (1991) présente, à partir de l'étude stratégique de la société Intel Corporation, une perspective écologique intraorganisationnelle dans la formation du processus stratégique et examine comment la sélection interne se combine avec la sélection externe pour expliquer les changements organisationnels et la survie de l'entreprise. Il cherche à montrer ainsi qu'il n'y a pas d'opposition fondamentale entre les perspectives écologique et stratégique dans un modèle qui "*proposes balancing of variable-reduction and variation increasing mechanisms*" (p. 257).

La théorie écologique souligne l'existence d'une certaine forme de "*darwinisme organisationnel*" (MILLER, MINTZBERG, 1991) qui pourrait limiter le nombre de formes organisationnelles viables et synergiques à survivre dans un contexte environnemental spécifique - HANNAN et FREEMAN (1984, p. 150-151) notent, à ce titre, que les théories de l'évolution sociale sont plutôt lamarckienne que darwinienne "*in the sense that human actors learn by experience and incorporate learning into their behavioral repertoires*". Elle met en évidence ainsi l'importance des facteurs d'inertie structurelle endogène et exogène (HANNAN, FREEMAN, 1984) qui limitent les capacités d'adaptation des organisations à l'environnement et consacrent le rôle de "*la survivance comme but premier ou tâche principale à laquelle n'importe quelle organisation doit faire face*" (MORGAN, 1989, p. 73).



La théorie écologique des populations soulève toutefois un certain nombre d'interrogations méthodologiques (l'impact réel de la sélection, mesure des conséquences de la sélection sur des entreprises de toutes tailles, capacité à isoler avec certitude les facteurs de changement dans des études comparatives et des recherches d'ordre historique, difficultés d'identifier les formes et les niches, etc.) et épistémologique (définition du phénomène de défaillance) qui rappellent que l'application du modèle darwinien "*est, évidemment, très approximatif dans son application aux organisations*" (MILLER, MINTZBERG, 1991, p. 288). Mickael KEELEY (1980) considère pour sa part que l'analogie entre les organisations sociales et les organismes biologiques n'est pas satisfaisante tant sur le plan descriptif, normatif ou heuristique. Le transfert des apports de l'écobiologie au champ organisationnel interpelle tout naturellement sur les limites de l'isomorphisme entre les êtres vivants et les organisations : inexistence de la dimension phylogénétique, capacité des organisations à s'étendre sans limite a priori, etc. Ehrard FRIEDBERG (1993, p. 86) dénonce, malgré l'effort conceptuel des écologistes qui offre des intuitions intéressantes, "*le formalisme, pour ne pas dire la trivialité, de la plupart des résultats des études menées dans cette perspective qui n'a d'égal que la sophistication des méthodes quantitatives employées et illustre bien l'épuisement du mode de raisonnement sous-jacent*".

De surcroît, elle présente un certain nombre de limites liées à son caractère déterministe qui :

⇒ n'accorde que peu, voire aucune, importance aux choix et aux orientations stratégiques définies par les dirigeants puisqu'ils n'ont strictement aucun impact sur le sort de l'organisation - proposition à moduler selon les variantes de la théorie (ROJOT, BERGMANN, 1989). Ces théories amplifient l'idée que les individus importent moins, en définitive, que les contextes des organisations pour expliquer les variations de leurs intérêts et de leurs activités (BRUYNE, 1980).

En ce qui concerne la théorie de la succession, les tenants de cette École avancent que la réorganisation, suite à un changement de PDG, pourrait augmenter la probabilité de disparition de l'organisation, en supposant une baisse de la performance : "*This theoretical position assumes that environments are relatively stable over time and that CEO succession is a change that, in itself or as an indication of a more fundamental underlying structural shift, is substantial enough to result in a deleterious misalignment with a firm's environment*" (FRIEDMAN, SINGH, 1989, p. 721). En se centrant uniquement sur les effets de la succession, G. R. CARROLL (1984), qui trouve un support empirique pour les "succession-crisis-hypotheses" dans une population d'entreprises de presse américaines sur une période allant de 1800 à 1975 dans sept métropoles américaines, observe une augmentation du taux de disparition des entreprises de presse suite à la succession de leurs

fondateurs (publisher-founders) - hypothèse en résonance avec d'autres théories de la succession qui insistent les effets perturbateurs de cet événement (cf. deuxième partie section II). Puisque des routines stables et reproductibles sont le fondement d'une performance fiable (HANNAN, FREEMAN, 1984), un changement dans de telles routines - le remplacement du PDG ne pouvant que susciter de telles perturbations - ne peut que générer des modifications perturbatrices dans le lien et la relation entre la firme et son environnement : "*A change in the routines that do not directly interact with the environment may also have a disruptive effect on the linkage of the organization with external actors through spillover effects*" (AMBURGEY & alii, 1993, p. 53). En retenant la mort de l'organisation comme variable dépendante et en s'appuyant sur un modèle stochastique du processus de succession, G. R. CARROLL (1984) observe également que :

- les effets de la succession interagissent avec l'âge de l'organisation au moment de la succession : "*succession in young organizations apparently has greater impact on the death rate than succession in older organizations*" (p. 107).
- la succession dans une structure de contrôle dominé par un seul individu a plus de chance de conduire à la disparition de l'entreprise que celle dans un autre types de structures de contrôle : "*succession is most precarious when the transfer of control occurs from and between organizations controlled by individuals*" (p. 112).
- ⇒ ne prend pas en considération l'organisation individuelle qui reste pourtant un construit social dont la plasticité structurelle n'est pas comparable avec la structure matérielle des organismes vivants (MORGAN, 1989). La logique du processus de sélection devrait aboutir à une sorte d'uniformisation des caractéristiques des organisations et de leurs dirigeants que l'on ne retrouve pas dans la pratique.
- ⇒ ne tient pas compte des stratégies d'alliances et de coopérations et des relations partenariales qui entraînent des mutations profondes dans l'organisation de l'entreprise et dans la gestion de la concurrence (THORELLI, 1986 ; MILES & SNOW, 1986) et transforment ainsi l'environnement d'une force indépendante prédonnée à un espace négocié (MORGAN, 1989).
- ⇒ admet l'hypothèse selon laquelle les organisations sont des entités discrètes en occultant la dimension systémique de leur fonctionnement et de leur évolution : "*l'organisation et son environnement sont engagés dans une forme de cocréation, où chacun produit l'autre*" (MORGAN, 1989, p. 70).

⇒ s'appuie sur une vision "archaïque" du darwinisme qui occulte largement les apports récents notamment sur le rôle effectif de la sélection naturelle dans la création de la diversité des espèces.

Les théories écologistes ne tiennent pas compte des possibilités de création d'un nouvel environnement par les organisations pour ne voir que leur seule adaptation à un environnement préexistant et changeant en dehors d'elles (BRUYNE, 1980). L'idée de coévolution est pourtant reprise tant dans les modèles de régulation que dans la pensée stratégique et "*insistent sur les effets d'interaction entre l'organisation et l'environnement, qui s'influencent réciproquement et changent ensemble*" (BRUYNE, 1980, p. 23). En d'autres termes, ces modèles n'impliquent plus une relation de causalité linéaire entre un environnement "objectif" et une organisation focale, mais expliquent des processus de covariation entre eux. Ce courant de pensée regroupe des travaux multiples que nous ne ferons qu'évoquer ici.

Ainsi, selon Gérard KÆNIG (1990), il est incorrect de cantonner les organisations dans un rôle réactif à des contraintes environnementales imposées. Les entreprises sont également "*en mesure de collaborer à la **construction de leur environnement***" (p. 125) en se façonnant des opportunités, aménageant les menaces et produisant de l'incertitude au détriment de leurs partenaires-adversaires. L'entreprise enacte (WEICK, 1979 ; DAFT, WEICK, 1984) son environnement plus qu'elle ne s'y adapte de façon passive ou active. Gareth MORGAN (1989, p. 70) souligne également cette idée de cocréation, de coévolution : "*l'évolution est toujours celle d'un modèle de relations qui portent sur l'organisme et son environnement. C'est le modèle proprement dit, et non pas seulement les unités diverses qui le composent, qui évolue*".

Pour Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG (1977), le système d'action interne ne doit pas être pensé en termes d'adaptation unilatérale mais d'interstructuration où l'organisation structure la situation autant qu'elle est structurée par elle à travers des mécanismes de régulation gouvernant l'ensemble du système organisation-environnement : "*le rapport à l'environnement ne saurait être réduit à une simple influence extérieure suivie d'adaptation unilatérale. Il s'agit, en fait, d'un processus permanent d'échange à travers lequel une organisation s'ouvre, pour ainsi dire sélectivement, au système de pouvoir plus large auquel elle participe, et par lequel elle en intègre des parties de façon plus ou moins permanente dans son propre système d'action pour ainsi pouvoir "l'adapter" à son tour à ses exigences propres*" (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 179). Ehrard FRIEDBERG (1993) réaffirme cette position et évoque un "*processus d'interstructuration*" qui gouverne l'ensemble firme/environnement et se traduit par des mécanismes d'échange et d'influence réciproques à travers lesquels une organisation définit les

problèmes en y répondant et en est influencée parce qu'elle y répond : "*C'est en nouant des rapports privilégiés avec des interlocuteurs extérieurs que l'organisation structure son environnement tout en s'ouvrant en quelque sorte sélectivement à lui. C'est en cherchant à s'adapter à son contexte, c'est-à-dire à répondre aux problèmes qu'elle y perçoit, qu'elle le constitue et l'institue à son tour*" (FRIEDBERG, 1993, p. 93) - voir également BRUYNE, 1980 ; DAFT, WEICK, 1984 ; FRIEDBERG, 1988.

Le second apport majeur du darwinisme et du néo-darwinisme renvoie à la distinction des types de changements que l'on retrouve aujourd'hui dans beaucoup de disciplines scientifiques et sur laquelle nous reviendrons ultérieurement (cf. section II)

## SECTION II -LES "SCIENCES DU DÉSORDRE" ET EVOLUTION

*"Au début de tout fut chaos"*

HESIODE

Toutes les réflexions qui portent sur la dynamique de changement, et a fortiori sur l'évolution, ne peuvent occulter les réflexions conduites ces dernières années dans différentes branches scientifiques qui remettent radicalement en cause le déterminisme classique et confèrent au désordre, voire au hasard, un rôle déterminant dans les processus évolutifs des systèmes complexes. A ce stade de l'exposé, on ne saurait trop souligner que les développements présentés dans cette section font usage d'un formalisme mathématique souvent très complexe et peu (voire pas) accessible aux profanes. Pour rédiger cette section, nous nous sommes appuyés sur l'interprétation de ces travaux à partir des écrits de ces spécialistes réalisés en langage naturel. Si cette interprétation occasionne une perte d'information et constitue une description plus superficielle que si nous allions jusqu'à la présentation exacte - car le langage commun est un système symbolique formel "*beaucoup plus ouvert, flou, polysémique*" que le langage scientifique "*construit avec le maximum de précision, sans aucune équivoque*" (CARO in DORTIER, 1993, p. 44) -, elle permet cependant une véritable recomposition du langage scientifique qui n'est pas transcribable *in extenso* en langage courant - puisque les concepts familiers n'y ont plus cours (KLEIN, 1991, p. 111) - et un accès plus aisé à la richesse de leurs réflexions qui évite tout recours à une technicité complexe.

Le dualisme cartésien et la logique aristotélicienne nous enferment inexorablement dans le paradoxe de NEWCOMB <sup>4</sup>, dont nous ne pouvons nous dégager que par le biais d'un paradigme de la complexité qui introduit "*l'idée que le singulier et l'universel, ou encore l'aléatoire et le déterminé, font "boucle" et sont pris dans une hiérarchie "enchevêtrée"*" (DUPUY, 1990, p. 220).

Les idées d'incertitude, d'aléatoire, d'indétermination ne sont pas nouvelles. A commencer par les sophistes et les sceptiques, les philosophes grecs de l'Antiquité ne voyaient dans le monde sensible qu'incertitude et indétermination (DUMONT, 1993). L'idée de discontinuité constitue également une pierre angulaire séculaire de la pensée philosophique de l'Inde (SILBURN,

---

<sup>4</sup> Ce paradoxe a été introduit en 1960 par le physicien William NEWCOMB, et perfectionné par le philosophe Robert NOWICK. Il conduit à une opposition irréductible de deux visions du monde radicalement exclusives : Le déterminisme causal total ou l'autonomie créatrice totale. Pour apprécier toute la subtilité de ce paradoxe, le lecteur peut se rapporter à l'ouvrage de Paul WATZLAWICK "La réalité de la réalité", Editions du Seuil, 1988.

1988). Si les théologiens peu ou prou "philosophants" du Moyen-Age ont privilégié la certitude aux dépens de l'aporie (GANDILLAC, 1993), dès le début du XIX<sup>ème</sup> siècle, les mathématiciens (notamment LOBATCHEVSKY en 1829 avec ses développements sur une géométrie non euclidienne hyperbolique) commencent à lézarder l'édifice du déterminisme. L'incertain entre dans les sciences modernes. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les sciences physiques portent plusieurs coups fatals aux fondements du déterminisme classique. Elles consacrent la part irréductible de l'incertain dans l'explication des phénomènes et introduit une indétermination fondamentale dans la nature. Les développements récents des sciences sont venus corroborer cette évolution et signifient clairement que l'incertitude n'est plus réservée au seul monde phénoménologique.

Dans une lettre à Max BORN, Albert EINSTEIN (1879-1955) écrit : "*La mécanique quantique force le respect. Mais une voix me dit que ce n'est pas le nec plus ultra. La théorie nous apporte beaucoup de choses, mais elle approche à peine le secret du Vieux. De toute façon, je suis convaincu que lui, au moins, ne joue pas avec les dés*". Les propos du célèbre physicien traduisent bien l'ampleur des bouleversements scientifiques, épistémologiques et philosophiques qui peuvent être associés à la physique (ou mécanique) quantique <sup>5</sup>. Depuis l'année 1900, où Max PLANCK (1858-1947) introduit la discontinuité dans le bel édifice de la physique classique avec la constante qui porte son nom (appelée h), à l'expérience d'Alain ASPECT, en 1984, qui démontre l'inséparabilité (ou la non-séparabilité) quantique, les travaux d'éminents savants (tels EINSTEIN, BROGLIE, BOHR, SCHRÖDINGER, HEISENBERG, etc.) ont contribué, parfois à leur insue, à une remise en cause profonde des notions de déterminisme et de l'indéterminisme, d'espace et de temps : "*Le déterminisme n'est au mieux qu'une approximation statistique, et les constituants ultimes de l'univers peuvent rester liés entre eux en ignorant les distances qui les séparent à nos yeux*" (ORTOLI, PHARABOD, 1984, p. 161).

Aujourd'hui, les scientifiques admettent que le hasard de la physique quantique n'est pas réductible à un déterminisme sous-jacent (EKELAND, 1991). Le hasard et les probabilités interviennent au niveau le plus fondamental dans cette théorie qui ne peut fournir que des probabilités de mesurer telle ou telle valeur de la vitesse, de la position, de l'énergie, etc., mais

---

<sup>5</sup> Max PLANCK "*pose comme principe que les échanges d'énergie entre matière et rayonnement s'effectuent par paquets, par quantités définies (d'où le nom de "quantum" attribué à chacun de ces paquets élémentaires, et le pluriel "quanta")*" (ORTOLI, PHARABOD, 1984, P. 30). Pour obtenir une meilleure compréhension des implications de la physique quantique, le lecteur pourra se rapporter utilement aux ouvrages de Sven ORTOLI et Jean-Pierre PHARABOD "*Le cantique des quantiques*", Editions de la Découverte, 1984, de Bernard d'ESPAGNAT "*A la recherche du réel*", Gauthiers-Villars, 1981 ; "*Un atome de sagesse*", Editions du Seuil, 1982 ; "*Une incertaine réalité*", Bordas, 1985 et au numéro hors-série de la revue "*Pour la Science*" "*La physique quantique*", juin 1994.

elle s'avère cependant moins "chaotique" que la physique des systèmes dynamiques (CASATI, 1991) - en physique quantique, la probabilité de trouver une particule en un point donné est égale au carré de l'amplitude de la fonction d'onde qui décrit l'état d'un système physique, c'est-à-dire une expression mathématique dont l'amplitude dépend de la position et du temps, en ce point (GALE, 1988). La remise en cause des visions traditionnelles ne se limite pas seulement à la mécanique quantique qui s'appuie sur des mathématiques linéaires - puisque la variation au cours du temps de la fonction d'onde d'un système physique isolé est décrite par "l'équation de Schrödinger" qui est déterministe au sens strict ; l'indéterminisme de l'évolution s'introduit au moment des résultats de la mesure des propriétés du système qui s'expriment en termes probabilistes (interaction avec l'appareil de mesure) - (LESTIENNE, PATY, 1974). Dans des domaines aussi variés que les mathématiques (CHAITIN, 1991), la thermodynamique non-linéaire (PRIGOGINE, STENGERS, 1979, 1988), la biologie (ATLAN, 1979 ; VARELA, 1989 ; MAY, 1991), la physique classique (ECKMANN, MASHALL, 1991), la climatologie (NICOLIS, 1991), l'économie (ORLEAN, 1991), etc., de multiples recherches ont définitivement rendues inaccessibles le credo "déterminisme" énoncé par Pierre-Simon LAPLACE en 1773 et énoncent clairement la "*fin des certitudes*"<sup>6</sup>. Ces approches s'accordent sur l'importance que revêt la non-linéarité dans leur conception de la réalité.

Ainsi, l'incertain ne se limite plus aux domaines obscurs qui n'ont pas été explorés et cartographiés à la lueur de l'investigation scientifique. Un regard sur les développements récents des sciences nous montre clairement que les notions de "désordre", de "chaos", de "bruit", de "bifurcation", etc. ont envahi la sphère et le langage scientifique. Effet de mode, détournement du vocabulaire ? Probable dans certains cas (PAILOT, 1995). Mais de nombreux travaux laissent à penser que nous assistons à l'émergence d'une "*science du désordre (qui retrouve le désordre réel derrière l'ordre apparent)*" (THUILLIER, 1991, p. 552). Cette éclosion (désordonnée) de ce nouveau paradigme (RUELLE, 1991) soulève d'emblée des interrogations épistémologiques et philosophiques profondes qui ne peuvent être occultées, même si elles sont différées. Notre persistante méfiance à l'égard du confus et du désordonné, l'idéal platonicien où régnerait une "réalité mathématique" indépendante de la réalité physique ne suffisent plus à réfuter les développements récents de la recherche scientifique - fondés sur des concepts et un formalisme mathématiques rigoureux. Les dérapages de certains essayistes, les analogies inappropriées, les spéculations sur le Désordre Universel sont, face à l'émergence de ce nouveau paradigme, inévitables et reposent sur une confusion épistémologique de leurs auteurs qui oublient que "*la distance est immense entre la conviction personnelle et la démonstration : on peut très bien être convaincu de quelque chose et échouer à la prouver au sens technique du*

<sup>6</sup> voir à ce sujet le dossier "La fin des certitudes : de Sénèque à Edgar Morin" paru dans le "Magazine Littéraire", N° 312, juillet - août 1993.

terme" (THOM, 1991, p. 72). Ces glissements vers la philosophie scientifique ne doivent pas cependant nous détourner d'un effort de compréhension de ce courant de la science actuelle qui modifie profondément notre vision du monde. Les enjeux de ce débat sont immenses et conduisent à apprécier sous un autre angle la prétendue disjonction entre le déterminisme et l'indéterminisme dans la conception et la vision du phénomène d'évolution.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous allons introduire quelques notions fondamentales sur le concept d'auto-organisation qui appartient à l'épistémologie transdisciplinaire et nous accompagnera tout au long de ce chapitre - sur ce thème voir PROBST, 1994. Les organismes vivants, à la différence des artefacts, se caractérisent par leur aptitude à créer de la néguentropie à partir de l'entropie, c'est-à-dire par leurs propriétés auto-organisatrices. Depuis les réflexions de VON NEUMANN, VON FOERSTER, ASHBY, etc.<sup>7</sup> la théorie de l'auto-organisation a connu de nombreux développements qui spécifient non seulement les différences de logique, de nature entre les machines artificielles et les systèmes vivants, mais aussi la relation consubstantielle entre désorganisation et organisation, ordre et désordre. A la lueur de ces travaux, le désordre, le bruit apparaissent comme un élément indispensable à la complexification de l'ordre auto-organisé qui postule d'une logique de complexité : *"Le système auto-organisateur se détache de l'environnement et s'en distingue, de par son autonomie et son individualité, il se lie d'autant plus par l'accroissement de l'ouverture et de l'échange qui accompagne tout progrès de la complexité : il est auto-éco-organisateur"* (MORIN, 1990, p. 46). Le phénomène d'auto-organisation se nourrit fondamentalement d'une logique illogique ou paradoxale (BAREL, 1989, p. 39) qui est *"une violation de la logique qui veut que tout méta-message provienne d'une source distincte, à distance supérieure et extérieure, par rapport au champ que l'on "informe" (c'est-à-dire que l'on forme aussi"*. Il consacre également une distinction, une distance disruptive entre ce qui reproduit et ce qui est reproduit ; distance qui traduit l'existence d'une trajectoire historique irréversible *dans* le temps. La richesse de ce concept a favorisé le développement de nombreux travaux sur les systèmes auto-organisateurs qui proposent des éclairages nouveaux sur leur logique autopoïétique<sup>8</sup>. Nous allons au cours de notre premier paragraphe chercher à apprécier les conséquences de ces apports sur notre compréhension des phénomènes évolutifs. Nous chercherons à illustrer l'interprétation possible

---

<sup>7</sup> pour avoir une présentation globale de l'histoire du concept d'auto-organisation, le lecteur pourra se rapporter à l'article d'Isabelle STENGERS - "Les généalogies de l'auto-organisation", Cahiers de Centre de Recherche en Epistémologie Appliquée (C.R.E.A.) de l'Ecole Polytechnique, 8, p. 7-105.

<sup>8</sup> Humberto Maturana (1974) et Francisco Varela (1989) ont formé le terme d'autopoïèse - du grec auto (soi-même) et poesis (poésie ou création) - pour définir les capacités de systèmes autopoïétiques à maintenir leur identité (organisation) à travers les fluctuations et les modifications de leur structure qu'ils subissent et qui se produisent en eux du fait du développement et l'apprentissage.



de ces apports dans les sciences humaines et les sciences de gestion en présentant au lecteur des travaux qui confirment les apports de cette "science du désordre".

## **I - LE HASARD ET LE DESORDRE ORGANISATIONNEL**

Alors que la thermodynamique du XIX<sup>ème</sup> siècle considérait le hasard et l'aléatoire comme antinomiques à l'ordre et l'organisé, un certain nombre de réflexions issues de la cybernétique, de la biologie moléculaire, de la thermodynamique non-linéaire tendent à montrer que, pour certains systèmes, l'aléatoire et le hasard peuvent contribuer à l'organisation.

Pour illustrer ces contributions, nous retiendrons trois approches qui nous donnent des éclairages différents sur le phénomène de l'évolution : deux théories issues de la biologie (ATLAN, 1979) et la thermodynamique non-linéaire (PRIGOGINE, 1979, 1990), qui soulignent comment le désordre peut être source d'ordre dans les systèmes complexes. Nous compléterons notre exposé par l'apport des travaux de l'épistémologue Edgar MORIN (1977, 1980, 1986, 1990) qui, même si ces travaux ne peuvent pas être intégrés aux sciences exactes, s'inscrit dans la même mouvance.

Nous aurions pu ajouter également la théorie des catastrophes de René THOM (EKELAND, 1977 ; THOM, 1983, 1990 ; PETITOT, 1988) qui fournit une classification des types de pli topologiques (appartenant à une des sept "catastrophes élémentaires" définies par le mathématicien français : le pli, la frouce, la queue d'aronde, l'ombilic hyperbolique, l'ombilic elliptique, le papillon, l'ombilic parabolique) qui décrivent le changement non linéaire dans lequel des systèmes subissent des transitions brusques, irréversibles et discontinues d'un état à l'autre à travers l'action des forces extérieures définies et décrites au plus par quatre paramètres variant simultanément, plutôt que par leurs propres oscillations internes. Cette théorie *"n'apporte ni une connaissance du système lui-même, ni une connaissance des stimulus extérieurs, mais une connaissance de la réponse de l'un et de l'autre"* (EKELAND, 1977, p. 751). De surcroît, elle ne fait jouer aucun rôle au hasard, à la contingence puisque l'infinie succession des formes naturelles est vue comme une combinaison des formes élémentaires décrites par un outil mathématique *"dont la logique interne est la théorie mathématique de la stabilité structurelle"* (EKELAND, 1977, p. 753). Au point catastrophique, dont le franchissement par les paramètres externes implique un saut des variables internes, cette discontinuité se traduit aux yeux de l'observateur par un changement qualitatif, morphologique du système - les plis catastrophes peuvent être considérés comme des attracteurs ponctuels qui

s'immiscent dans une stabilité relative de l'existence de ces systèmes. En d'autres termes, cette théorie déterministe est une théorie de l'action qui s'efforce de décrire des phénomènes discontinus qui peuvent se présenter dans l'évolution d'un système non-linéaire à l'aide de modèles mathématiques continus (la théorie des équations différentielles). Si la théorie des catastrophes rejoint sous certains aspects les thèses de PRIGOGINE (notions de bifurcation, modification qualitative des systèmes, etc.), elle s'en distingue par le rôle laissé au hasard dans le changement soudain et radical du système. Cette théorie s'applique à une foule de phénomènes décrits dans des situations physiques, chimiques, biologiques, économiques, voire sociologiques et linguistiques. Son universalité et sa valeur est toutefois très contestée. Certains mathématiciens britanniques, sur la base d'une critique de certaines applications expérimentales de cette théorie en sciences humaines, déclarent les prétentions de la théorie des catastrophes *"exagérées et insensées et que le raisonnement qui les fonde est souvent négligé voire carrément faux"* (IKELAND, 1977, p. 745).

## **1- L'ordre par fluctuation**

L'interprétation du second principe de BOLTZMANN s'applique à la description du passage d'une situation "plus ordonnée" à une distribution d'équilibre moins ordonnée (cf. annexe I). Si ce raisonnement est valable dans le domaine des systèmes très dilués (gaz) ou dans des systèmes denses (liquides, solides), certains travaux montrent qu'il n'est pas applicable à toutes les situations et, qu'au contraire, le désordre conduit parfois à l'ordre.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, la thermodynamique statistique privilégiait l'état d'équilibre<sup>9</sup>, étape ultime à laquelle devait implacablement conduire l'évolution de n'importe quel système matériel. Les premiers travaux en thermodynamique du non-équilibre sont liés aux travaux d'illustres scientifiques comme Lord RAYLEIGH, à la fin du siècle dernier, et à Pierre DUHEM, au début de ce siècle. En 1931, Lars ONSAGER, prix Nobel de chimie en 1968, montre l'existence de

---

<sup>9</sup> en thermodynamique, un système est en équilibre si on peut l'identifier à son environnement. Si l'on appelle  $X_j$  une propriété collective qui caractérise le système dans son ensemble, telle que la température, la pression ou la concentration d'un composé chimique, et  $X_{je}$  cette même propriété au sein de l'environnement, l'équilibre thermodynamique entre le système et son environnement s'écrit  $X_j = X_{je}$ , en tout temps et en tout lieu. En d'autres termes, un système thermodynamique est dit "à l'équilibre" lorsqu'il est dans un état macroscopique qui n'évolue pas au cours du temps, autrement dit, un état dans lequel les grandeurs physiques du système sont constantes. Cette notion de l'équilibre diffère de celle utilisée en mécanique dans laquelle l'équilibre se présente comme un état particulier dans lequel à la fois les vitesses et les accélérations des points matériels sont égales à zéro (voir NICOLIS, PRIGOGINE, 1992).

processus irréversibles qui, plutôt que de se rapprocher de l'équilibre, s'en éloignent et marque ainsi le développement de la thermodynamique des phénomènes irréversibles. Au début des années 60, les physiciens Aaron KATCHALSKY et F.F. CURAN soulignent que les systèmes réels sont des systèmes ouverts éloignés de l'état d'équilibre évoluant de façon linéaire. Ces travaux conduiront à la formulation par Ilya PRIGOGINE (1972, 1979, 1988, 1992, 1994), chef de file de l'Ecole de Bruxelles, de la théorie des structures de non-équilibre ou structures dissipatives <sup>10</sup> qui sont des systèmes capables de conserver leur identité uniquement en restant continuellement ouverts aux flux de leur environnement et dont la formation résulte de la dispersion d'énergie. Ces structures de non-équilibre sont des organisations qui, au voisinage d'un état critique, cessent de revenir à des états stationnaires pour contribuer à la formation d'une nouvelle branche thermodynamique. Elles n'existent qu'aussi longtemps que le système dissipe de l'énergie et reste en interaction avec le monde extérieur (PRIGOGINE, 1994) ; caractéristique qui les distingue des structures d'équilibre qui, une fois formées, peuvent rester isoler.

Cette théorie montre "*que les flux qui traversent certains systèmes physico-chimiques et les éloignent de l'équilibre, peuvent nourrir des phénomènes d'auto-organisation spontanée, des ruptures de symétrie, des évolutions vers une complexité et une diversité croissantes*" (PRIGOGINE, STENGERS, 1979, p. 360). En d'autres termes, ces structures montrent "*le rôle créateur fondamental des phénomènes irréversibles, donc de la flèche du temps*" (PRIGOGINE, 1994, p. 29). Ces phénomènes tendraient donc à consacrer le rôle constructif du temps et de l'irréversibilité dans la création d'un lien entre production d'entropie et production de cohérence qui mette l'accent sur le comportement global d'une population de molécules (aux vitesses relatives des différents processus couplés) aux interactions locales (BENSAUDE-VINCENT, STENGERS, 1993).

Que signifie cette évolution ? Dans les systèmes thermodynamiques en état d'équilibre, ou de quasi-équilibre, les évolutions sont irréversibles, mais prévisibles au sens du déterminisme classique et orientées vers l'équilibre. Avec le développement de la thermodynamique des systèmes ouverts éloignés de l'équilibre, la perte de stabilité peut permettre, sous certaines

---

<sup>10</sup> Les structures dissipatives, à la différence des structures conservatrices, sont des structures quasi-stables pour lesquelles la dissipation d'énergie et de matière devient, loin de l'équilibre, source d'ordre. Cette dénomination découle du fait que, pour maintenir leurs formes et évoluer, certains systèmes ouverts puisent de l'énergie dans leur environnement et produisent de l'entropie qu'ils dissipent dans le milieu qui les entoure (BRIGGS, PEAT, 1991). Dans la notion de "structure dissipative", le terme structure renvoie à l'existence d'une activité spatio-temporelle cohérente et celui de dissipative procède de la nécessité pour ce type de système de maintenir des processus dissipatifs, c'est-à-dire producteurs d'entropie (BENSAUDE-VINCENT, STENGERS, 1993). Fondamentalement, les structures dissipatives sont des systèmes ouverts, éloignés de l'équilibre thermodynamique et auto-organiseurs.

conditions, à des fluctuations localisées de donner naissance à des possibilités de perturbation et de complexification du système : "*les phénomènes du non-équilibre sont notre accès vers la complexité*" (PRIGOGINE, 1994, p. 29). Près de l'équilibre, on peut linéariser, il n'y a qu'une seule solution. Loin de l'équilibre, avec les mêmes conditions limites, il existent beaucoup de solutions. Ce sont les lois non-linéaires qui prévalent et consacrent l'idée de l'auto-organisation par laquelle "*le système, par suite de son histoire, se meut suivant des chemins différents traversant des états différents*" (PRIGOGINE, 1994, p. 31).

En fait, les systèmes physico-chimiques ouverts s'ordonnent, s'organisent et évoluent en puisant la négentropie dans le flux de matière et d'énergie dans lesquels ils sont immergés - cette augmentation reste cependant, selon le second principe, compensée par un accroissement de l'entropie du métasystème qui contient le système et son environnement. Ce courant d'entropie négative leur permettent de compenser *de façon locale* l'accroissement d'entropie qu'ils produisent et de porter le système dans un état de moindre entropie. L'état d'équilibre thermodynamique, qui se distingue de l'équilibre mécanique, se rapporte à un certain nombre de propriétés collectives qui caractérisent le système dans son ensemble (NICOLIS, PRIGOGINE, 1992). Il correspond au cas particulier où les transferts d'énergie continuels du système avec son environnement ne font pas varier l'entropie et donc au cas où l'activité productrice d'entropie est nulle (PRIGOGINE, STENGERS, 1988).

En fait, la variation de l'entropie globale d'un système dépend de deux contributions distinctes et s'exprime, selon la présentation de Paul GLANSDORFF (1988), à l'aide de la fonction mathématique suivante :

$$dS/d_t = P(S) + \Phi(S) \text{ avec } P(S) \geq 0$$

dans laquelle :

⇒  $P(S) = d_i S/d_t$ , où  $d_i S$  représente la production locale d'entropie produite par les processus irréversibles internes du système. Ce terme est toujours positif : "*C'est au cœur de ce terme que réside, phénoménologiquement, la racine de l'irréversibilité temporelle*" (LESTIENNE, 1993, p. 156).

⇒  $\Phi(S) = d_e S/d_t$ , où  $d_e S$  désigne le flux entropique échangé entre le système et son environnement extérieur. Le signe de ce second terme n'est nullement imposé a priori.

Pour un système isolé, ce nouveau principe reste équivalent à la loi de CLAUSIUS-CARNOT puisque le bilan entropique est toujours positif. A l'équilibre, la valeur de l'entropie est donc maximale. Par contre, pour un système ouvert, la variation entropique peut être également nulle ou négative. Selon qu'on se situe dans le domaine linéaire ou non linéaire, le système peut :

⇒ être dans un état stationnaire ( $dS=0$ )

⇒ se complexifier ( $dS<0$ )

Au voisinage de l'équilibre, la stabilité des états stationnaire est garantie puisque les changements transitoires, dus à des perturbations provoquées ou des fluctuations internes spontanées, sont résorbés sans modification de l'état global du système. Les comportements du système relèvent de la thermodynamique linéaire des processus irréversibles et satisfont à l'hypothèse de l'équilibre local - tendance locale de retour à l'équilibre statistique. Leur évolution temporelle est alors régie par des équations différentielles déterministes. La connaissance des conditions initiales permet une prédiction de la destinée du système.

Mais, pour les processus irréversibles qui évoluent loin de l'équilibre, les lois linéaires ne sont plus applicables. Le bilan entropique peut permettre une perte de stabilité qui peut, à son tour, conduire à de possibles différenciations internes et à certaines évolutions génératrices d'organisation (NICOLIS, PRIGOGINE, 1992) : "*l'état d'équilibre cesse d'être le seul attracteur stable ou métastable que peut atteindre le système*" (LESTIENNE, 1990, p. 192). En thermodynamique, la non-linéarité permet de qualifier des phénomènes ou des dispositifs dans lesquels les grandeurs reliées entre elles ne varient pas proportionnellement l'une à l'autre. Loin de l'équilibre thermodynamique, les interactions non-linéaires peuvent spontanément rompre la symétrie pré-existante du système et consacrer une cohérence globale qui traduit par l'émergence de nouveaux paramètres descriptifs, d'ordre macroscopique, caractérisant le collectif moléculaire, et non les événements et interactions microscopiques (BENSAUDEVINCENT, STENGERS, 1993).

Toutefois, au-delà de certaines valeurs critiques - dont le seuil dépend de l'état considéré -, les propriétés caractéristiques de l'équilibre peuvent être compromises. Les structures dissipatives complexes manifestent alors toute la complexité de leur cinétique, et rendent compte de plusieurs phénomènes :

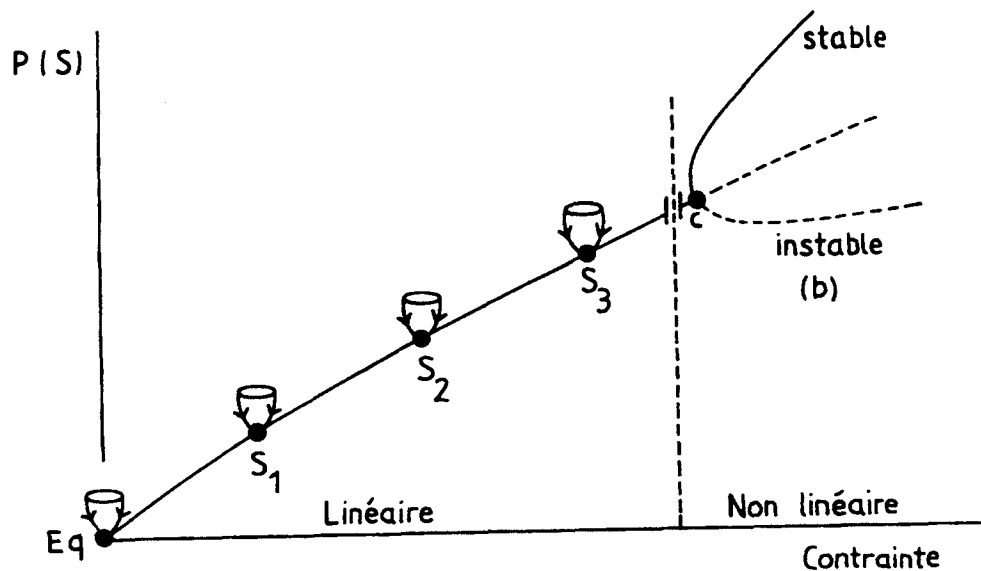
- ① La création de nouvelles structures ordonnées par l'interaction de petites symétries tout d'abord microscopiques et localisées (nucléation) - qui au voisinage de l'équilibre

disparaîtraient rapidement - se trouvent amplifiées au point de devenir macroscopiques. Ainsi, loin de l'équilibre, un système physico-chimique peut devenir sensible à des facteurs négligeables près de l'équilibre. Comme le note Isabelle STENGERS (1983), la fluctuation en elle-même n'est cause de rien, puisque les fluctuations se produisent de manière incessante et inévitable dans ce type de système : *"Ce qui importe, c'est le phénomène proprement macroscopique de son amplification, c'est l'opportunité que cette amplification révèle, et qui constitue un phénomène intrinséquement collectif"* (p. 47).

Les contraintes imposées par les fluctuations d'origine interne ou externe deviennent capables d'entraîner le système vers un nouveau régime dynamique radicalement différent (l'ordre par fluctuation). De ces fluctuations critiques, ruptures de symétrie ou bifurcations naissent les formes qui introduisent des véritables cassures dans l'évolution du système, engendrent de nouvelles structures et créent la complexité.

La bifurcation, dont la description est bien connue dans l'étude des phénomènes turbulents (BRIGGS, PEAT, 1991), est le point d'instabilité critique autour duquel une variation infinitésimale suffit à amener le système à se structurer différemment - par un effet "boule de neige". Pour Isabelle STENGERS (1983, p. 46), *"le point critique correspond à l'état pour lequel, quelle que soit l'échelle à laquelle on décrit le système, quel que soit le seuil de dimension à partir duquel une fluctuation sera prise en considération, le résultat reste le même : le couplage entre les points éloignés du système a la même intensité que le couplage entre les points voisins. S'effondre alors l'hypothèse de base du concept même d'état macroscopique : la distinction entre événements locaux et de description globale"*. A ces points de bifurcation, le comportement du système devient donc instable et peut évoluer vers plusieurs régimes de fonctionnement stables ou stationnaires (PRIGOGINE, STENGERS, 1988). Il s'agit donc d'une modification qualitative du système, qui se caractérise par l'émergence d'un ordre à partir du non-structuré (chaos créateur) reconnaissant le rôle constructif du temps (PRIGOGINE, 1994), pour laquelle l'évolution se fait, au niveau macroscopique, par une succession de stades décrits par des lois déterministes et par des lois probabilistes : *"Au point de bifurcation la prédiction a un caractère probabiliste tandis qu'entre les points de bifurcation nous pouvons parler de lois déterministes"* (PRIGOGINE, 1994, p. 35).

Suite à la bifurcation, le système quitte la branche thermodynamique devenue instable dans la région non linéaire pour évoluer le long du nouvelle branche stable, c'est-à-dire qu'il se stabilise dans un état compatible avec son environnement dès que le point de bifurcation est dépassé (cf. schéma ci-contre).



L'état d'équilibre et les états stationnaires  $S_1$ ,  $S_2$ ,  $S_3$  de la région linéaire sont stables. Dans la région non linéaire, la branche thermodynamique devient instable au point critique  $c$ . Elle est remplacée par une nouvelle branche stable à la suite de la bifurcation (b).

Source : GLANSDORFF, 1988, p. 20

Dans la thermodynamique des systèmes loin de l'équilibre, le rôle constructif des phénomènes irréversibles et d'auto-organisation conduisent au "renversement du paradigme classique qui identifiait la croissance de l'entropie et l'évolution vers le désordre" (PRIGOGINE, STENGERS, 1988, p. 8). De toute évidence, une des propriétés de ce type de système est sa capacité d'auto-organisation, c'est-à-dire sa capacité de production spontanée de différenciations spatiales et de rythmes temporels (BENSAUDEVINCENT, STENGERS, 1993), qui lui permet de quitter son état "chaotique" pour engendrer de nouveaux arrangements d'ordre cohérent par l'intermédiaire d'une série de boucles de rétroaction qui couplent et stabilisent le changement à son environnement.

- ② Après la stabilisation de la fluctuation, le système ne retourne pas à son état d'organisation antérieur. Il adopte une organisation structurale plus stable qu'avant et résiste mieux aux perturbations qui ont créé les fluctuations critiques.

En ce sens, les processus de différenciation et de complexification sont irréversibles et débouchent sur de nouvelles perspectives d'évolution qui dépendront largement du choix

critique réalisé au cours du changement de phase crucial précédent. Le système "*devient désormais un objet historique, qui gardera à jamais en son sein et dans son ordre chronologique le souvenir des événements passés qui ont prévalu lors des seuils de bifurcation rencontrés successivement*" (NICOLIS, 1988, p. 71). Le temps et l'irréversibilité se trouvent insérés de manière indélébile dans l'évolution des systèmes chimiques, biologiques et dans de nombreux systèmes physiques - même si l'irréversibilité n'est pas une propriété universelle des systèmes dynamiques et qu'il existe des classes de systèmes dynamiques physiques dont l'évolution peut être décrite par des lois réversibles et déterministes (PRIGOGINE, 1988). Selon Ilya PRIGOGINE (1988, p. 163), pour des systèmes fortement instables, "*l'irréversibilité est une propriété intrinsèque de ces systèmes, et ne résulte pas du passage d'un niveau de description à l'autre (...) Un système qui est irréversible au niveau macroscopique manifeste une propriété qui, en quelque manière, correspond à l'émergence de l'irréversibilité microscopique*". Elle constitue, en ce sens, une source d'ordre.

Les points de bifurcation cristallisent ainsi l'histoire et l'évolution du système puisque le "choix" d'ordre possibles éliminent à jamais les autres possibles. En ce sens, les bifurcation "*constituent une carte d'irréversibilité du temps (...) le temps est inexorable et cependant dans les bifurcations, le passé est continuellement recyclé, maintenu éternel, en quelque sorte - puisqu'en stabilisant par rétroaction le chemin de bifurcation qu'il emprunte, un système incorpore les conditions exactes de l'environnement au moment où survient cette bifurcation*" (BRIGGS, PEAT, 1991, p. 145). Elles donnent un caractère historique à l'évolution d'un système (PRIGOGINE, 1994).

Le temps est simultanément irréversible et cumulatif. Il renvoie dos à dos les principes de globalité et de localité et élimine ainsi les possibilités de mesure de son mouvement. En d'autres termes, le temps apparaît comme une expression holistique de la récursivité qui donne sa véritable signification à l'irréversibilité temporelle - et aux processus constructifs qui lui sont rattachés - en tant que structure dans laquelle les systèmes complexes donnent une direction au temps par un couplage non-linéaire d'itérations et de rétroactions repliées les unes sur les autres.

- ③ Le comportement général qui sera adopté par le système, parmi le faisceau de trajectoires possibles, ne dépend pas entièrement du passé, de la nature de l'environnement ou de ses conditions initiales. La genèse des formes et de la diversification est aléatoire puisqu'elle a lieu à partir de fluctuations internes incontrôlables expérimentalement. "*Le hasard seul*



*décide via la dynamique des fluctuations*" (NICOLIS, PRIGOGINE, 1992, p. 96). Ce sont ces fluctuations qui déterminent quelle branche stationnaire sera choisie.

En d'autres termes, dans la région non-linéaire, le système devient très sensible à des effets aléatoires qui, par le biais des fluctuations statistiques, finissent par privilégier un des états possibles. Le système en évolution est donc à la merci du hasard qui se décrit à l'aide d'équations statistiques qui permettent toute une gamme de probabilités quant à la description des états physiques du système et l'issue du processus : "*Des points de bifurcation émergent différentes solutions. Le choix entre ces solutions est donné par un processus probabiliste*" (PRIGOGINE, 1994, p. 30).

Aux points de bifurcation, une meilleure connaissance du système (mécanismes d'interaction, conditions initiales, etc.) ne permet pas de vaincre le hasard et n'autorise pas une prédiction fixe de sa trajectoire : les descriptions déterministes sont inapplicables et la certitude ne peut pas se substituer au caractère irréductible de la situation probabiliste (PRIGOGINE, STENGERS, 1988). Le second principe devient une règle de sélection qui établit une distinction entre les phénomènes moins probables et phénomènes plus probables (PRIGOGINE, 1988). A l'instar de la physique quantique qui avait introduit l'élément aléatoire au niveau microscopique, avec la théorie des structures dissipatives, les notions d'aléatoire et de fluctuations pénètrent en force dans le domaine macroscopique : "*Ce qui est essentiel, c'est ce que ces propriétés nouvelles des systèmes loin de l'équilibre nous amènent à revoir le statut de la matière. Celle-ci apparaît désormais plus active, plus ouverte au monde extérieur que ce n'était le cas jusqu'à il y a peu*" (PRIGOGINE, 1988, p. 155).

L'existence du phénomène de bifurcation réintroduit donc l'explication "historique" dans la physique. En effet, au-delà d'un seuil d'instabilité, la définition d'un état thermodynamique n'est plus intemporelle ou déductible de la composition du système ou des conditions limites. D'autres états étaient également possibles : "*La seule explication est donc historique : il faut décrire le chemin qui constitue le passé du système, énumérer les bifurcations traversées et la succession des fluctuations qui ont décidé de l'histoire réelle parmi toutes les histoires possibles*" (PRIGOGINE, STENGERS, 1979, p. 237). L'histoire prend un caractère souple et traduit un comportement du système qui "*ne pourrait être observé dans le domaine linéaire de la thermodynamique*" (LESTIENNE, 1990, p. 194). En ce sens, les probabilités susceptibles de se produire dans le système ne renvoient pas à la loi des grands nombres (physique des états), mais sont elles-mêmes le produit de l'évolution du système (physique des processus - STENGERS, 1983). L'état

particulier vers lequel tend le système pour une valeur donnée de contraintes extérieures, parmi la multiplicité possible des états stationnaires attracteurs accessibles, ne peut, en effet, se construire que sur la base de son état antérieur (effets d'agrégation et forces d'attraction) - même si ce n'est pas une condition suffisante puisque le choix de la trajectoire reste un phénomène essentiellement aléatoire. L'histoire du système devient "*celle de choix successifs qu'il fait par hasard, parmi les évolutions que la nécessité rend possible*" (ATTALI, 1981, p. 243).

- ④ Plus la communication - c'est-à-dire l'entrelacement des boucles de rétroactions - au sein d'un système est rapide, moins les fluctuations capables de le déstabiliser sont nombreuses et donc plus stable est l'état de ce système : plus le degré d'intégration de différentes composantes d'un système est élevé, plus les fluctuations auront de difficultés à s'amplifier. Elles seront alors plus aisément amorties par le système et détruites. A l'inverse, si l'intégration est faible, les fluctuations pourront s'étendre d'un sous-système à l'autre et de proche en proche envahir tout le système.
- ⑤ La théorie des structures dissipatives conduit à une révision partielle de la notion de complexité qui ne s'entend plus uniquement dans une double dimension verticale ou horizontale, mais résulte de la capacité d'un système de franchir des points de bifurcation induits par l'écart à l'équilibre, à ses possibilités d'adaptation à son environnement : "*La complexité doit être vue comme un état de choses où différentes grandeurs caractéristiques du système maintiennent entre elles de relations bien définies et reproductibles*" (NICOLIS, 1988, p. 79). Après un nombre fini ou infini de séquences de transitions, le système peut présenter un comportement erratique qui aboutit à une évolution temporelle non prédictible au-delà d'une certaine échelle de temps connue sous le nom de chaos (NICOLIS, 1988) ou, plus exactement, de "*chaos dissipatif temporel*" ou de "*chaos spatio-temporel*" (PRIGOGINE, 1994).

Pour la théorie des structures dissipatives, chaque chose sait s'auto-organiser et provoquer de nouveaux régimes de fonctionnement à partir du chaos entropique. Le désordre sait s'ordonner de manière accidentelle et peut ainsi donner naissance à un ordre accidentel : "*Au-delà du seuil d'instabilité, le système ne subit plus la contrainte, il s'organise à partir d'elle, et l'activité prend un caractère autodéterminé (...) La contrainte, ici, est productrice d'un effet singulier*" (PRIGOGINE, STENGERS, 1979, p. 428).

Enfin, cette théorie ne se limite à l'étude des phénomènes physico-chimiques. Pour PRIGOGINE (1972), certains processus biologiques importants impliquent des instabilités qui

peuvent être analysées en termes de structures dissipatives temporelles. Le no man's land entre la vie et la non-vie pourrait s'expliquer par une succession d'instabilités qui conduirait à une appréciation plus nuancée de ce qui peut être le rôle du hasard et de la nécessité en biologie : "*La fluctuation qui permet au système de quitter les états proches de l'équilibre thermodynamique représente l'élément aléatoire, la part du hasard. Par contre l'instabilité du milieu, le fait que cette fluctuation va croître, représente la nécessité. Hasard et nécessité coopèrent au lieu de s'opposer*" (PRIGOGINE, 1972, p. 562).

Quelles sont les critiques formulées à l'encontre de la théorie des structures dissipatives ? C'est certainement la place laissée au hasard, à l'aléatoire qui a soulevé le plus de réserves voire des critiques acerbes de la part de certains physiciens et mathématiciens - voir notamment ESPAGNAT, 1990 ; PATY, 1990 ; THOM, 1990 ; RUELLE, 1991- qui dénoncent "les concepts de l'à peu près", "les paradigmes flous", les modalités d'une nouvelle alliance utopique, voire présomptueuse (PATY, 1990). Ainsi, l'explication du mécanisme proposé qui induit les bifurcations et les sauts dans la genèse des formes n'en est pas une puisqu'elle laisse une place ontologique au hasard : "*Le hasard n'a jamais été une explication*" (PATY, 1990, p. 186) - voir également THOM (1990). Bernard D'ESPAGNAT (1990) note toutefois que cette querelle tient en partie au fait que les protagonistes ne parlent pas de la même réalité : THOM se situe au niveau du *réel en soi*, alors que PRIGOGINE cherche à décrire la *réalité empirique*.

Au-delà de ces divergences d'appréciation de la contribution d'Ilya PRIGOGINE à la réflexion épistémologique, de récents travaux tendraient à montrer l'incomplétude de la théorie de structures dissipatives à expliquer les mécanismes complexes de l'évolution :

- ⇒ même si des développements récents de la physique des processus irréversibles montrent que l'accroissement de l'entropie peut s'accompagner d'une apparition de l'ordre (LESTIENNE, 1990), la corrélation entre l'entropie produite par un système et l'augmentation de sa complexité n'a pas été trouvée : "*La production d'entropie augmente ou diminue indépendamment des changements de la structure et de la complexité des systèmes*" (LASZLO, 1992, p. 56).
- ⇒ l'entropie thermodynamique ne fournit pas une explication satisfaisante pour apprécier la trajectoire de l'évolution des systèmes : "*La thermodynamique n'explique pas la convergence vers l'ordre et la complexité qui résulte de ce changement*" (LASZLO, 1992, p. 56).

- ⇒ Selon René THOM (1990, p. 593), le bilan entropique d'un système ouvert "n'a jamais conduit à aucun principe ou loi permettant d'en spécifier l'évolution morphologique (vers l'ordre ou le désordre)".
- ⇒ les mécanismes de création de l'ordre à partir du désordre paraissent encore obscurs : "On conçoit qu'il puisse y avoir un état d'instabilité mais on voit pas encore très bien par quels mécanismes le système créerait spontanément de l'ordre au-delà du seuil d'instabilité" (FORSE, 1989, p. 95).
- ⇒ sur le plan épistémique et ontologique, l'explication de l'émergence de niveaux d'organisation macroscopiques supérieurs à partir de niveaux inférieurs se heurte à une certaine ontologie causaliste qui subsiste "dans la mentalité des savants des disciplines physico-mathématiques, bien que ce péché un peu honteux soit rigoureusement dissimulé" (ISRAEL, 1992, p. 258) et ranime le conflit séculaire entre déterminisme et indéterminisme (DALMEDICO, 1992).

La théorie de PRIGOGINE corrobore, dans l'esprit, les résultats de la théorie des états critiques auto-organisés qui constitue "la seule théorie mathématique ayant conduit à une description holistique de systèmes dynamiques" (BAK, CHEN, 1991, p. 52) et tendrait à expliquer la dynamique des séismes - c'est en sismologie que la modélisation mathématique de cette théorie est la plus avancée -, des marchés boursiers et des écosystèmes (BAK, CHEN, 1991). Selon les applications de ce modèle mathématique "holistique", les grands systèmes interactifs évoluent continuellement vers un état critique où un événement mineur ou important déclenche une réaction en chaîne qui les conduit d'un état métastable à un autre. A la différence des théories du chaos déterministe (PAILOT, 1995), cette théorie décrit des comportements de "chaos faible" qui suivent une loi de puissance et non une loi exponentielle : "Le chaos faible diffère notablement du chaos total : les systèmes totalement chaotiques se caractérisent par une échelle au-delà de laquelle il est impossible de faire des prévisions ; en revanche, pour les systèmes faiblement chaotiques, des prévisions à long terme sont possibles, mais leur précision décroît avec le temps" (BAK, CHEN, 1991, p. 57). Ainsi, certains travaux sur l'étude des fluctuations des indicateurs économiques (tels l'indice de Dow Jones) réalisés par le mathématicien français Benoît MANDELBROT tendraient à démontrer que l'économie constitue un système critique auto-organisé, c'est-à-dire que les fluctuations catastrophiques (dépressions) plus ou moins périodiques sont inévitables même en l'absence de perturbations générales - à l'inverse des modèles classiques qui supposent l'existence d'une position d'équilibre stable.

## 1.1 Applications en sciences sociales et en sciences de gestion

Les analogies possibles entre la théorie des structures dissipatives et les sciences "molles" peuvent s'apprécier à plusieurs niveaux.

Dans le cadre de la sociologie interactionniste, les travaux de Thomas C. SCHELLING (1980) peuvent faire l'objet d'une interprétation dans le cadre du paradigme des structures dissipatives, bien que cette contribution en soit totalement indépendante. L'auteur montre, à l'aide de plusieurs illustrations, que l'on peut déterminer un seuil critique, au-delà duquel l'agrégation de décisions individuelles peut déclencher un mécanisme de réaction en chaîne qui conduit à une transformation d'une situation macrosociale. SCHELLING emprunte cette notion de "masse critique" à la physique nucléaire qui explique les mécanismes de réaction en chaîne explosive intervenant dans la consommation de l'uranium. Une fluctuation aléatoire conduit à une amplification des déviations microscopiques et, finalement, à une bifurcation dont l'apparition est déterminée par les comportements individuels qui jouent ici un rôle décisif. La liaison des déséquilibres locaux est due aux conditions concrètes des processus interactifs et ne s'accompagne pas d'une tendance spontanée de retour à l'équilibre. Toujours en sociologie, d'autres études et travaux s'inscrivent dans le cadre de l'épistémologie de PRIGOGINE <sup>11</sup>. La thermodynamique des systèmes loin de l'équilibre a également donné lieu à des développements dans la théorie économique visant à permettre la construction d'une représentation systémique du monde en vue d'intégrer, par l'explication et la formalisation, les interrogations du système économique dans un système économie/environnement (voir notamment O'CONNOR, 1994 ; VAN DEN HOVE, 1994).

En sciences de gestion, différentes réflexions peuvent être directement rapprochées des réflexions de l'Ecole de Bruxelles. Ainsi, David LOYE et Riane EISLER (1987, p. 53) justifient le recours à la théorie du chaos et du non-équilibre (nonequilibrium or "chaos" theory) à une double raison qu'ils placent sur le plan micro et macro :

- ① One is the microcosmic social reality of crises and discontinuities affecting increasingly larger segments of the world population ;

---

<sup>11</sup> Voir Michel FORSE (1989, p. 92-103).

- ② The other type of problem is macrocosmic : the great, overriding churning of history and acceleration of evolutionary forces that has led the characterization of ours as the "age of desintegration" (...) or the "age of discontinuity".

A l'aide de diverses illustrations, les auteurs montrent que la théorie du "chaos" n'est pas une nouveauté dans les sciences sociales dans lesquelles les notions de discontinuités, de bifurcations, etc. se retrouvaient déjà, sous une autre forme et avec des terminologies différentes, dans la sociologie des auteurs classiques (MARX, HEGEL, DÜRKHEIM, PARETO, etc.) ou dans les travaux de certains psychosociologues (notamment chez LEWIN). Pour envisager les applications possibles de cette théorie aux sciences sociales, ils précisent la nécessité d'avoir une conception sémantique des termes comme "chaos" ou "dynamique non-linéaire" (nonlinear dynamic) similaire à celle utilisée dans les sciences "dures". Ils suggèrent toutefois que "*transformation theory*" as a general designation for a social equivalent to natural scientific "chaos" theory". Ces auteurs voient dans l'utilisation de ce corpus théorique, "*the scope of contemporary work trying to move in this direction, indicates the challenge and potential for a social equivalent to hard science "chaos" theory*" (p. 63).

Gary GEMMIL et Charles SMITH (1985), Arno L. GOUSMIT (1990), Robert W.L. ZUIJDERHOUDT (1990) s'inscrivent dans la même mouvance avec parfois le sentiment, à la lecture de leur article, d'un amalgame conceptuel de tous les travaux relatifs à l'auto-organisation, la théorie des structures dissipatives, la théorie des catastrophes, etc., amalgame qui laisse parfois un sentiment de confusion dont on n'arrive pas forcément à se dégager à l'aide de leur appareil conceptuel et pour lequel la complexité des modèles vient renforcer (voire dépasser) celle de la réalité.

John BIGELOW (1982) s'appuie plus spécifiquement sur la théorie des catastrophes de René THOM pour établir une distinction entre les changements vus comme évolution, c'est-à-dire les changements continus et non-catastrophiques, ou révolution, c'est-à-dire les bifurcations abruptes et catastrophiques. Il distingue trois types de variables pour construire son modèle et suggérer différentes approches pour influencer la dynamique du changement :

- ⇒ pressure of change (normal factor) : Pour construire son modèle, l'auteur définit la "pressure of change" comme "*a particular continuum of potential practices, and a particular set of actors who potentially influence the value of the practice to be adopted*" (p. 30). Elle est rapprochée du nombre d'acteurs qui exerce une influence potentielle sur la valeur du maintien de pratique organisationnelle ( $S_x$ ), la motivation de l'acteur  $i$  qui

maintient une pratique organisationnelle  $x$  et l'influence relative de l'acteur  $i$  sur la valeur de  $x$ .

- ⇒ resistance of change (splitting factor) se définit "*as support for initial practice*" (p. 31). Sa mesure reprend les paramètres similaires à ceux de la pression au changement.
- ⇒ organizational practice (dependent variable) concerne "*any activity carried out by organizational members and which is sanctioned by the organization*" (p. 32).

La théorie des catastrophes a inspiré d'autres modèles en sciences de gestion. Par exemple, certains auteurs s'appuient sur elle pour proposer une mesure de l'inertie organisationnelle associée à une réponse de l'entreprise à la pression de l'environnement et estimer les effets des délais de réaction par rapport à un changement radical dans le jeu concurrentiel (GRESVOV, HAVEMAN, OLIVA, 1993) ou pour examiner l'interaction entre l'information et l'estimation de profit dans l'adoption par l'entreprise d'une nouvelle technologie ou d'une innovation (OLIVA, 1991). Au-delà des tentatives originales pour proposer une formalisation de certains phénomènes organisationnels, ces modèles présentent les limites associées à la volonté de mathématisation du complexe dont nous avons cherché à montrer certaines limites dans une autre publication (PAILOT, 1995). A ce titre, il convient certainement, comme le suggère Michel GUSATZ (1983, p. 35), de "*penser le social à partir de lui-même*".

Pour en revenir aux analogies établies avec les thèses du "chaos créateur", il nous semble important de préciser que la théorie des structures dissipatives n'est pas une théorie du chaos au sens "moderne" du terme (PAILOT, 1995). La théorie de PRIGOGINE et les théories du chaos déterministe rendent compte de phénomènes essentiellement différents - même si PRIGOGINE semble vouloir proposer une nouvelle définition du chaos à travers l'abandon de la représentation individuelle du système pour une représentation irréductiblement probabiliste en vue d'étendre cette théorie à la mécanique quantique (PRIGOGINE, 1994 ; STENGERS, 1994). Les premiers relèvent de la description probabiliste et les seconds du déterminisme. Comme nous l'avons montré précédemment, c'est l'enchaînement incessant des points de bifurcation qui créent le chaos. En d'autres termes, le chaos n'est qu'un cas particulier des phénomènes qui émergent de l'étude des structures dissipatives. L'évolution d'un système dissipatif s'appuie sur la complémentarité de la stabilité et de l'instabilité des régimes attracteurs sur laquelle les propos d'Ily PRIGOGINE (1990) sont sans ambiguïté. Elle nous semble pouvoir correspondre aux caractéristiques de l'équilibre métastable, c'est-à-dire une forme d'équilibre décrite comme une suite d'états stables entrecoupée de ruptures qui consacrent une asymétrie temporelle irréversible (FORSE, 1989). Il nous semble parfois exister de sérieuses

confusions sémantiques chez certains auteurs qui conduisent à des analogies dont la validité, même métaphorique, nous paraît contestable voire erronée. Cette confusion est renforcée, pour reprendre l'idée exprimée par Alain-Charles MARTINET (1988, p. 173) à propos de "l'excellence" ou du "chaos management", par la participation sans recul critique, parfois complaisante, de nombre de recherches en gestion aux déferlantes sophistiquées : "*Illusion de scientificité par recours trop fréquent au seul nominalisme*".

Les notions relatives aux formes de changement proposées par Isabelle DANJOU (1987) peuvent faire l'objet d'une interprétation métaphorique dans le cadre de la théorie des structures dissipatives. L'hypothèse, selon laquelle les processus d'évolution de la firme dans leurs aspects descriptifs, résultent d'une combinaison de changements incrémentaux et mutationnels renvoie aux notions d'équilibre instable ou "dynamique" et d'équilibre métastable que l'on retrouve dans la théorie de PRIGOGINE.

Les changements incrémentaux renvoient à l'existence de conditions de stationnarité dans un espace linéaire qui absorbe certaines fluctuations internes du système ou certaines perturbations externes sans remettre en cause la firme dans sa logique. La notion d'instabilité traduit le caractère permanent des fluctuations internes et/ou externes qui affectent la vie et la trajectoire de la firme (non-séparabilité des notions d'ordre et de désordre).

Les changements mutationnels consacrent une rupture irréversible qualitative dans un espace non-linéaire - sans préfigurer nécessairement d'une complexification du système - qui achemine la firme vers une autre branche d'états stationnaires. La firme n'est plus en mesure d'absorber les fluctuations internes (développement de l'entreprise, vision du dirigeant, etc.) ou externes (évolution structurelle du marché, modification du jeu concurrentiel, innovation technologique, etc.), et sa survie dépend d'un choix critique qui conditionnera son évolution future. La fréquence et l'espacement de ces points de bifurcation sont liés à des paramètres spécifiques à chaque entreprise. La métaphore prend ici toute sa limite. En effet, le choix de la trajectoire évolutive de la firme dépend moins de sa sensibilité à des effets aléatoires qui, par le biais de fluctuations statistiques, finissent par privilégier un des états accessibles, que du jeu d'interactions entre des forces intentionnelles, des forces historiques et des forces contingentes.

Cette distinction, que l'on retrouve chez beaucoup d'auteurs sous des appellations diverses (FRIESEN, 1980 ; LEVY, 1986 ; GERSICK, 1991 ; TUHSMAN, ROMANELLI, 1994), montre que l'évolution de la firme ne peut plus être pensée selon une trajectoire régulière et continue inspirée des conceptions mécanistes et orientées vers l'équilibre. Les processus évolutionnistes paraissent résulter d'une combinaison des phénomènes linéaires et de non-



linéaires qui mêlent l'autostabilisation prolongée, l'instabilité périodique, les sauts vers de nouvelles formes de stabilité. La trajectoire suivie par l'entreprise procède alors "*d'une alternance de longues périodes d'autostabilisation dynamique et de brèves périodes de restructuration révolutionnaire*" (LASZLO, LASZLO, 1993, p. 28). Dans une revue de la littérature dans divers domaines scientifiques, Amir LEVY (1986) note que la notion de changement du second-ordre ne fait pas l'objet d'une définition spécifique, même si les chercheurs dans divers domaines établissent de façon consensuelle une distinction entre deux types de changements : "*their definitions are either very broad or partial*" (p. 7). Pour y voir plus clair, nous allons passer en revue un certain nombre de travaux qui s'inscrivent dans cette perspective.

Danny MILLER et Peter H. FRIESEN (1980) avancent que les changements structurels et stratégiques s'effectuent à travers un double processus qui se comprend dans une logique d'adaptation organisationnelle : les "périodes de vitesse acquise" (periods of momentum) au cours desquelles il n'y a que des révisions mineures des orientations et les "périodes de révolution" (periods of revolution) qui consacrent une reconsidération profonde des orientations de la firme. Les auteurs notent que les renversements, dont la durée de mise en œuvre est spécifique à chaque entreprise et résiste à toute forme de standardisation normative, sont relativement rares par rapport aux périodes de stabilité qui représentent le facteur dominant de l'évolution organisationnelle et permettent l'émergence de scénarii adaptatifs complexes. Selon eux, les ruptures fondamentales semblent être liées aux excès de conservatisme ou aux défaillances développées durant les périodes de stabilité ou parce qu'une nouvelle stratégie nécessite des réajustements profonds. Elles sont probablement le seul moyen d'obtenir un impact profond sur les formes structurelles (BARTUNEK, 1984). Dans une perspective comparable, Alain DESREUMAUX (1986) conceptualise le processus de structuration des entreprises à la fois comme un processus exceptionnel et comme une activité continue.

Michael L. TUSHMAN et Elaine ROMANELLI (1985) s'inscrivent dans la même perspective. Selon eux, les organisations évoluent à travers des périodes de convergence, c'est-à-dire des périodes relativement longues de changements incrémentaux et de processus adaptatifs qui correspondent à une structure, un système de pouvoir, une orientation stratégique spécifique (p. 173), ponctuées de réorientations stratégiques, c'est-à-dire des discontinuités qui peuvent entraîner des changements simultanés dans la stratégie, la distribution du pouvoir, la structure et la nature et la permissivité du système de contrôle et sont régulièrement déclenchées par la pression de l'environnement (p. 179). Le management de ces deux types de changement diffère profondément notamment en raison des fortes résistances au changement qui

accompagnent souvent le "*frame-breaking change*" (TUSHMAN, NEWMAN, ROMANELI, 1986).

Durant les périodes de convergence ou d'équilibre, l'inertie augmente et la vigilance décroît. Le système organisationnel de base et les modèles de fonctionnement restent les mêmes à travers à continuité mécanique des activités ou une série d'ajustements mineurs qui compensent les perturbations environnementales sans remettre en cause les structures profondes. L'auto-renforcement des modèles comportementaux, des normes et des valeurs durant ces phases d'équilibre et de stabilité contribue à renforcer l'auto-satisfaction et l'historialité de la firme au détriment de sa flexibilité et de sa capacité à apprendre : "*A paradoxal result of long periods of success may be heightened organizational complecency, decreased organizational flexibility, and a stunded ability to learn*" (TUSHMAN & alii, 1986, p. 36). Cette inertie, qui rend difficile l'implémentation et la reconnaissance du besoin de changement, est l'une des raisons de pour lesquelles les entreprises évoluent par cette alternance des périodes de convergence ponctuées de courtes périodes de changements brutaux : "*As webs of interdependent relationships with buyers, suppliers, and financial backers strengthen and as commitments to internal participants and external constituencies are elaborated into institutionalized patterns of cultur, norms, and ideologies, the organization developps inertia, a resistance to all but incremental change*" (TUSHMAN & alii, 1985, p. 177)

Les périodes de réorientations sont relativement courtes pour, notamment, éviter la formation de poches de résistances, favoriser la synergie et rassurer vis-à-vis des risques et incertitudes liées à tout processus de transformation profonde. Elles peuvent résulter d'un ou d'une combinaison de facteurs (TUSHMAN & alii, 1986, p. 36-37):

- ⇒ Industry discontinuities, c'est-à-dire tous les changements brusques dans les registres réglementaires, politiques ou technologiques qui transforment les conditions du jeu concurrentiel.
- ⇒ Product-Life-Cycle-Shifts, c'est-à-dire les modifications dans la demande qui altèrent les facteurs de succès de la firme.
- ⇒ Internal Company Dynamics, c'est-à-dire les modifications des principes de base de management organisationnel associés à des changements exogènes.

Les discontinuités remettent en cause les prémisses qui gouvernent les décisions. Durant ces périodes, l'inertie organisationnelle décroît et la vigilance concurrentielle (competitive vigilance)

augmente. "*Frame-breaking change is driven by shifts in business strategy*" (TUSHMAN & alii, 1986, p. 37), changements qui se répercutent sur la structure, le système social et les process organisationnels et la direction : nouvelle définition de la mission de l'entreprise, redéfinition du système de répartition du pouvoir et des statuts, modification de la forme organisationnelle (structure et procédures), révision des réseaux de communication et processus de décision, changement de direction. Les structures profondes du système s'ouvrent à des sources de perturbations selon deux niveaux d'analyse : "(1) *internal changes that pull parts and actions out of alignment which each other or the environment* (2) *environmental changes that threaten the system's ability to obtain resources*" (GERSICK, 1991, p. 21).

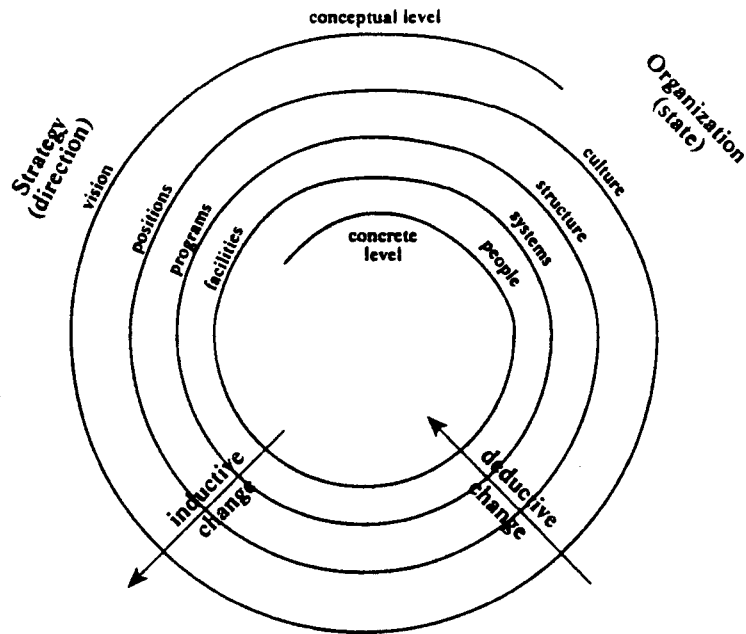
Amir LEVY (1986) emprunte à la biologie les termes de changements morphostatiques (morphostasis) opposés aux changements morphogénétiques (morphogenesis), qui renvoient aux idées de gradualisme et de discontinuité de la biologie, pour proposer une définition du changement de premier ordre : "*first-order change consists of those minor improvements and adjustments that do not change the system's core, and that occur as the system naturally grows and develops*" (p. 10). Il ne propose pas de définition du changement du second ordre, mais établit une distinction entre les deux types de changement comme suit :

First-Order Change	Second-Order Change
Change in one or few dimensions, components or aspects	Multidimensional, multicomponent change and aspects
Change in one or a few levels (individual and group level)	Multilevel change (individuals, groups, and the whole organization)
Change in one or two behavioral aspects (attitudes, values)	Changes in all behavioral aspects (attitudes, norms, values, perceptions, beliefs, world view, and behaviors)
Quantitative change	Qualitative change
Change in content	Change in context
Continuity, improvements, and development in the same direction	Discontinuity, taking a new direction
Incremental changes	Revolutionary jumps
Reversible changes	Irreversible change
Logical and rational change	Seemingly irrational change based on different logic
Change that does not alter the world view, the paradigm	Change that results in a new world view, new paradigm
Change within the old state of being (thinking and acting)	Change that results in a new state of being (thinking and acting)

Source : LEVY, 1986, p. 11

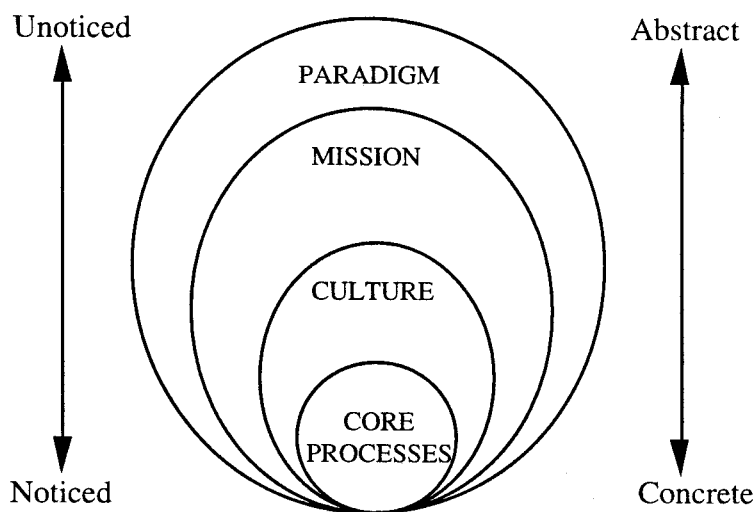
Georges NIZARD (1991) propose, en s'appuyant sur la sémantique de l'Ecole de Palo Alto, une distinction entre les changements de type I, qui procèdent d'une tendance au maintien, à la stabilité, à l'homéostasie, et les changements de types II qui consacrent une modification structurelle du système et des réponses imprévisibles dans le couplage entre les perturbations de l'environnement et les capacités adaptatives de l'organisation.

Henry MINTZBERG et Frances WESTLEY (1992) appréhendent également le changement organisationnel selon deux orientations : le changement exogène, c'est-à-dire la modification des rapports fondamentaux de l'entreprise à son environnement (strategy : vision, positions, programs, facilities) et le changement endogène, c'est-à-dire la modification des règles du jeu organisationnelles (organization : culture, structure, systems, people) - cf schéma ci-dessous.



Source : MINTZBERG, WESTLEY, 1992, p. 42

Ils distinguent ainsi un axe de changement qui compte cinq échelons selon l'étendue et la profondeur du changement, et dont les deux extrêmes sont les changements "incrémentaux" (incremental) et les changements "révolutionnaires" (revolutionary). La distinction établie par MINTZBERG et WESTLEY (1992) entre les différents niveaux de changement se retrouve également chez Amir LEVY (1986) qui note, dans une perspective organisationnelle, que le changement de second ordre procède de plusieurs niveaux de contenu :

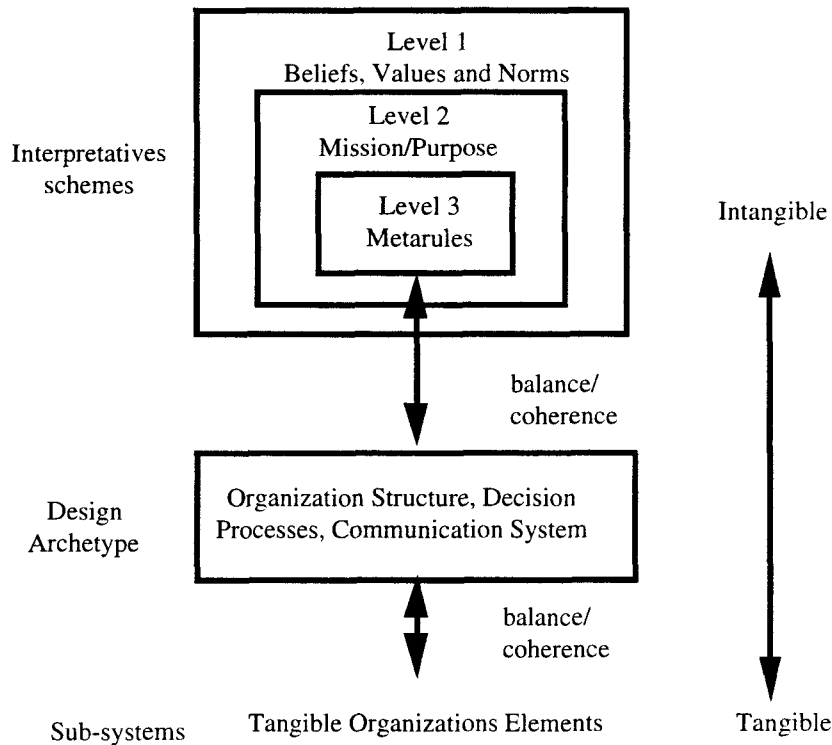


Source : LEVY, 1986, p. 16

- ⇒ Le paradigme organisationnel se définit comme les "métarègles", les propositions ou hypothèses implicites qui forment visiblement les perceptions, les procédures et les comportements.
- ⇒ La mission ou but organisationnel inclut les programmes explicites qui dirigent l'action et les propositions à propos de la définition de l'entreprise ("what business we are in") et les stratégies en vue de réaliser les politiques, buts et missions de l'organisation.
- ⇒ La culture organisationnelle inclut les croyances, valeurs et normes, ainsi que les actions symboliques ou encore d'autres éléments comme les mythes, les rituels, les cérémonies, le "look", le style de management et de "relationship".
- ⇒ Le "noyau de processus" (core processes) renvoie à la structure organisationnelle, le management, les processus de décision, la reconnaissance, les règles ainsi que les réseaux communicationnels.

Cette différenciation tend à montrer que les changements de second ordre renvoient à plusieurs niveaux de réalité dans les modes d'action individuels et collectifs. La frontière et la délimitation entre ces niveaux et leur articulation n'apparaissent toutefois pas très aisées dans la pratique où l'observateur doit décrire la séparation en différents niveaux d'intégration d'un système global et intégré sans avoir accès directement au lieu de cette articulation.

Richard C. LAUGHIN (1991) établit une distinction comparable en insistant sur le fait que les changements du second-ordre et de premier ordre touchent des niveaux du fonctionnement organisationnel différents et plus ou moins intangibles - Il définit le "*design archetype*" comme "*compositions of structures and (management) systems given coherence and orientation by underlying set of values and beliefs*" (HINNINGS, GREENWOOD, 1988 cité in LAUGHLIN, 1991, p. 212). Il propose de penser le changement selon le modèle suivant (p. 211) :



Selon l'auteur, les changements de premier ordre liés à des perturbations environnementales ont des répercussions dans l'organisation sans affecter le cœur réel de l'organisation : les schémas interprétatifs. Sur le plan opérationnel, ce type de changement est accepté et internalisé "*into the workings of the organization*" (p. 217), c'est-à-dire qu'il peut impliquer des modifications dans les sous-systèmes et dans l'archétype du design (design archetype), "*but this is the extreme of the pathway*" (LAUGHIN, 1991, p. 214). Ce type de changement se décompose en deux cas de figure selon le moyen de diffusion du changement : "*rebuttal type changes*" renvoie aux principes homoéstatiques de l'organisation qui, pour contrer les perturbation de l'environnement, tend à introduire des modifications qui s'effectuent, dans un premier temps dans le "design archetype" : "*rebuttal is a change of a first order nature since it fails to shift the balance and coherence (...) between the original interpretive schemes and the old and adapted design archetype*" (p. 217). Cela suppose de la part de l'organisation d'avoir la possibilité d'accepter un nombre différent d'"archetype design" sans que la cohérence du modèle de la vie de l'entreprise en soit affectée substantiellement. Le "*reorientation change*" est assumé en affectant non seulement le "design archetype", mais aussi les sous-systèmes.

Les changements de second ordre, qui proviennent d'une perturbation environnementale, ne s'accompagnent pas uniquement de modifications dans les éléments altérés par les changements de type I, mais touchent aussi les schémas interprétatifs : "*Second-order change pathways, therefore, will affect all elements*" (p. 215). Ce type de changement peut se décomposer selon

deux formes : la colonisation (colonization) est un changement qui n'est pas choisi mais qui s'impose à l'organisation. L'évolution implique également des changements majeurs dans les schémas interprétatifs "*but it is assumed that it is chosen and accepted by all organization participants freely and without coercion*" (p. 220). Elle s'effectue par un processus de concertation entre les acteurs et reste contrôlé par les acteurs.

Le modèle de Richard C. LAUGHLIN montre que la distinction entre les types de changement peut non seulement s'apprécier selon la profondeur des remises en question associées au changement, mais aussi par le mode d'imposition du changement.

Enfin, dans cette même perspective, Paul STREBEL (1994) note l'existence d'une hiérarchie naturelle en termes de difficulté et de temps pour briser les différentes formes de résistance au changement : "*Internal structures and systems (excluding technology) typically can be altered most rapidly and readily; more time is required to convert closed business mindsets to the need for change; cultural change involving behaviors and skills is much more difficult and time consuming; counterproductive change typically constitutes the strongest form of resistance because it encompasses the other forms*" (p. 31). Selon cet auteur, l'étendue du changement varie selon les types de changements considérés. Ainsi, dans les stratégies de changement réactives, le renouvellement se limite à une partie de l'organisation, la revitalisation s'accompagne de changements suivis à travers l'organisation et la restructuration procède de changements intenses qui touchent plusieurs dimensions.

Benoît GROUARD et Francis MERTON (1993) distinguent deux types de changement selon leur profondeur :

⇒ les changements "*superficiels*", qui peuvent porter sur l'ensemble des composantes de l'entreprise (stratégie, structure, culture, mode de management), correspondent aux petits changements continuels qui sont faciles à décider, indispensables pour la survie de la firme et de faible profondeur, même s'ils peuvent demander des efforts extrêmement importants (pour être réalisés). Le changement organisationnel, vu comme "*le changement des outils, des règles et normes de gestion d'une organisation*" (RAINBAULT, SAUSSOIS, 1983, p. 31), résulte de micro-changements qui renvoient à la modification des outils de gestion, des systèmes de signification et de langage, des modes de représentation et du système de pouvoir. Le cumul de ces micro-changements peut toutefois conduire à une transformation de l'entreprise en profondeur (GROUARD, MERTON, 1993). Pour James G. MARCH (1981), la plupart des changements dans les organisations résultent de ce type de processus routiniers, relativement stables qui relient la firme et son environnement. Les organisations



évoluent continuellement et s'adaptent facilement à travers une action organisationnelle qui met l'accent sur l'application des règles et des procédures standards à des situations appropriées, la résolution de problèmes reposant sur un modèle de choix intentionnellement rationnel, l'apprentissage par expérience, le conflit avec ses aspects de confrontation, de négociation et de coalition, la contagion et la régénération.

- ⇒ les changements "en profondeur", qui portent principalement sur la stratégie, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise, transforment fortement la réalité de l'entreprise. Ils surviennent lorsque les changements superficiels ne suffisent plus à assurer les capacités adaptatives de la firme. S'accompagnant de lourdes et durables conséquences sur la vie de la firme, ils doivent rester rares en raison de leurs coûts matériels et immatériels. James G. MARCH (1981) souligne également que les changements occasionnés par les variations rapides et profondes de l'environnement ne sont qu'exceptionnels.

Les réflexions sur l'innovation, c'est-à-dire "*the creation of any product, service, or process which is new to business*" (TUSHMAN, NADLER, 1986, p. 75) ou "*an idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption*" (DEWAR, DUTTON, 1986, p. 1422), introduisent cette même différenciation pour distinguer l'innovation incrémentale de l'innovation radicale (ETTLIES, BRIGGES, O'KEFFE, 1984 ; DEWAR, DUTTON, 1986) ou les innovations routinières des innovations non-routinières (ZUCKER, 1987). L'innovation radicale renvoie à des changements fondamentaux ou révolutionnaires dans la technologie, l'innovation incrémentale se compose d'améliorations ou d'ajustements mineurs dans une technologie existante (DEWAR, DUTTON, 1986). La différence majeure entre ces deux types d'innovation est le degré de nouveauté et de nouvelles connaissances associés à l'innovation. L'incrémentalisme renforce les capacités des organisations établies, alors que les discontinuités les forcent à se poser de nouvelles questions sur leur savoir-faire technologique et commercial et à utiliser de nouvelles approches de résolution des problèmes (HENDERSON, CLARK, 1990).

Michael TUSHMAN et David NADLER (1986) identifient, quant à eux, trois degrés d'innovation produits ou process :

### ① L'innovation incrémentale

La plupart des innovations produits sont des changements incrémentaux. Ils apportent des nouvelles caractéristiques, de nouvelles versions ou des extensions des lignes de produits standards existantes.

"*Process innovations change the way products and services are made or delivered*" (p. 77). Le processus d'innovation est invisible pour le consommateur sauf en ce qui concerne le prix ou la qualité du produit. l'efficacité de l'apprentissage et le learning-by-doing sont à la source de ces innovations.

### ② L'innovation synthétique (synthetic)

Ce type d'innovation produit implique la combinaison d'idées et de technologies existantes dans des nouvelles voies pour créer de nouveaux produits sans que cela requière de nouvelles technologies.

"*Synthetic process innovations*" impliquent de brusques modifications sur l'étendue, le volume ou la capacité du processus de production existant.

### ② L'innovation discontinue

L'innovation produit discontinue renvoie au développement ou l'application de nouvelles technologies ou de nouvelles idées significatives. Elles requièrent de nouvelles compétences, de nouveaux processus et systèmes d'organisation.

"*Discontinuous process innovations*" sont des voies totalement nouvelles dans la production de biens et de service qui s'accompagnent du plus haut degré d'incertitude et requièrent un haut niveau d'apprentissage organisationnel.

Rebecca M. HENDERSON et Kim B. CLARK (1990) s'inscrivent dans une perspective comparable et identifient quatre sortes d'innovation en s'appuyant sur la distinction entre "*the product as a whole - the system - and the product in its parts - the components*" (p. 11).

		Core Concepts	
		Reinforced	Overtured
Linkages between Core Concepts and Components	Unchanged	Incremental Innovation	Modular Innovation
	Changed	Architectural Innovation	Radical Innovation

Ainsi, si l'innovation routinière renvoie à des processus de changements institutionnalisés, "normaux", les organisations peuvent être poussées à adopter des innovations non-routinières pour gagner un avantage concurrentiel (ZUCKER, 1987). L'innovation, assez paradoxalement nécessite la stabilité et le changement (TUSHMAN, NADLER, 1986).

Toujours sur ce thème, dans une étude exploratoire sur les stratégies d'innovation, Stephen J. MEZIAS et Mary Ann GLYNN (1993) identifient trois types de stratégies qui renvoient directement à cette distinction entre l'incrémentalisme ou le gradualisme et le mutationnisme :

- ⇒ la stratégie institutionnelle où l'innovation s'intègre dans le jeu organisationnel avec un certain degré de rationalité, de fonctionnalité et de planification. L'innovation est vue alors comme "*an integral part on-going-operations*" (p. 80).
- ⇒ la stratégie révolutionnaire correspond aux efforts conscients pour s'éloigner du paradigme organisationnel dominant, modifier le statu quo. Ce type de stratégie s'impose lorsque l'"*organizational theory-in-use*" (p. 81) ne permet plus de garantir la survie de la firme et qu'il est nécessaire de briser les routines habituelles de pensée et d'action, de rompre avec les règles institutionnelles, de questionner les normes et les hypothèses organisationnelles. Selon les auteurs, cette approche est vulnérable car "*in its dependence upon individual innovation champions*" (p. 81).
- ⇒ la stratégie évolutionniste qui "*encourage the evolution of innovation are designed to allow the organization to move beyond its current capabilities by making boundaries unclear*" (p.

82). L'innovation apparaît comme un processus chaotique et probabiliste, c'est-à-dire que son développement décrit un processus non-linéaire et interactif, qui consacre "*the role of the chance in most organizational innovation*" (p. 82). Les effets des stratégies évolutionnistes sont d'encourager l'innovation "*by a process of imperfect routine maintenance*" (p. 82).

Michael L. THUSMAN et Philip NADERSON (1986) démontrent également que la technologie évolue selon un processus d'incrémentalisme ponctué par des discontinuités qui mettent en valeur ou détruisent les compétences stratégiques d'une firme dans une industrie et se rapportent tant au produit (émergence d'une nouvelle classe de produits ou amélioration fondamentale des produits existants) qu'au process (voir également DUSSAUGE, RAMANANSTOA, 1987). Le progrès technologique incrémental se réalise à travers l'interaction d'entreprises motivées par le retour sur investissement et renforce l'ordre technologique établi. La discontinuité technologique renvoie à une progression technique telle que l'amélioration de l'ancienne technologie (scale, efficiency or design) ne peut la rendre compétitive. Les changements technologiques majeurs peuvent être classés en "competence-destroying" ou "competence-enhancing" : "*competence-destroying discontinuities are initiated by new firms and are associated with increased environmental turbulence, competence-enhancing discontinuities are initiated by existing firms and are associated with decreased environmental discontinuities*" (p. 439) - le premier type de discontinuité étant beaucoup plus rare que le second.

La pensée stratégique établit également une distinction entre deux variantes de comportements stratégiques. Ainsi, Igor ANSOFF (1989) établit une distinction entre un "*comportement évolutif*" où les produits et les marchés sont améliorés de façon incrémentale, suivant la logique de développement de l'entreprise, et une "*rupture avec l'évolution historique*" où l'entreprise change de technologie, se défait de certaines affaires, se diversifie et s'internationalise (p. 209) - différenciation qui renvoie à l'existence de deux types de rapports que l'entreprise entretient avec son environnement : les comportements opérationnels et les comportements stratégiques. Patrick JOFFRE et Gérard KÆNIG (1992) distinguent également deux types de changements stratégiques qui impliquent que la firme soit en mesure d'apprendre : les changements qui s'opèrent dans un cadre donné à travers un processus d'apprentissage collectif d'accumulation de l'expérience et les changements qui s'accompagnent d'une nouvelle façon de concevoir et de conduire une activité permettant de mettre en forme une nouvelle façon d'exercer un métier (p. 33-34).

Erwin et Christopher LASZLO (1993, p. 52) distinguent deux visions du management des entreprises : la vision traditionnelle et la vision évolutionniste. Dans la première citée, l'évolution de la firme est pensée de façon linéaire, stable, prévisible et contrôlable. Dans la seconde, elle prend une forme non linéaire avec des sauts et des transformations probabilistes qui peuvent être pilotés mais non prédéterminés. L'introduction de la notion de probabilité fait de leur modèle celui qui est le plus proche de "l'esprit" de la théorie des structures dissipatives. Cette interprétation probabiliste pose toutefois certaines difficultés épistémologiques liées au caractère subjectif donné à la notion de probabilité - puisque les processus évolutionnistes de la firme sont, par définition et par situation, non-récurrents et irréversibles. La critique de la théorie subjectiviste des probabilités formulée par Karl POPPER (1990) montre les limites de la validité de cette analogie. Le recours à une interprétation probabiliste pour aborder les cas "*où nos connaissances sont insuffisantes*" (POPPER, 1990, p. 295) crée une illusion de scientificité dont la valeur interprétative paraît très contestable.

L'idée que les systèmes évoluent à travers une alternance de périodes d'équilibre, au cours desquelles ils ne vivent que des changements incrémentaux, et des périodes de changements radicaux et multidimensionnels qui altèrent profondément leur logique de fonctionnement endogène et exogène, semble aujourd'hui largement admise en sciences de gestion (voir en complément SHELDON, 1980), et ce tant dans la pensée stratégique (MILLER, FRIESEN, 1982 ; MINTZBERG, 1978) que dans la littérature sur le changement organisationnel, l'innovation ou la technologie (MEZIAS, GLYNN, 1993). Cette distinction se retrouve en fait dans beaucoup de disciplines scientifiques. Ainsi, Connie J.G. GERSICK (1991), à travers une étude transversale de six domaines scientifiques (individual psychology (LEVINSON, 1978), group (GERSICK, 1988), organizational development (TUSHMAN & ROMANELLI, 1985), history of science (KUHN, 1970) , biological (GOULD, 1980) and science physical (PRIGOGINE & STENGERS, 1984), montre que le modèle ou le "paradigme de l'équilibre ponctué ou intermittent" ("the punctuated equilibrium paradigm" qui correspond à la notion d'équilibre métastable) se retrouve sous des formes différentes pour expliquer les phénomènes d'évolution. L'auteur identifie toutefois deux limites dans l'application de ce paradigme à la problématique de l'évolution (p. 33) :

- ⇒ The first caution is to avoid assuming it is the the only way systems change
- ⇒ The second caution is to avoid applying models from one research domain to another too freely or literally

Pour signifier les limites de l'analogie entre sciences de gestion et les sciences "dures", nous ajouterons enfin que l'interprétation des processus évolutifs de la firme, dans leurs aspects descriptifs, dans le cadre de la théorie des structures dissipatives pose une autre difficulté. La théorie de PRIGOGINE ne s'intéresse qu'aux ruptures temporelles brusques : l'événementiel inscrit une rupture brusque dans le cheminement temporel et historique du système. La durée, dont l'écoulement consacre la dissymétrie entre le passé et le présent, est délimitée par un intervalle dont les bornes sont très rapprochées. Elles ne traitent pas des ruptures temporelles différées où les effets de la rupture apparaissent de manière retardée lorsque la soudure temporelle n'est plus possible - phénomène qui nous renvoie à la notion "*d'invisible social*" proposée par Yves BAREL (1983).

Cet asynchronisme des transformations consacre la temporalité propre aux différents sous-systèmes en interaction et l'existence de décalages historiques dans leur transformation, c'est-à-dire leur autonomie respective et de leurs propriétés auto-organisatrices. Il permet d'expliquer l'émergence des situations de crise, de conflit ou de blocage inhérentes à l'histoire des systèmes sociaux et humains qui peuvent être amplifiées ou réduites par des jeux complexes (LAPIERRE, 1992) et consacrent la notion de processus de changement, c'est-à-dire "*l'ensemble des actions, activités, opérations qui conduisent à un certain état ou résultat et dont l'analyse permet de décrire comment les choses changent au cours du temps*" (DESREUMAUX, 1994, p. 11). Pour fixer cet espace temporel, Elaine ROMANELLI et Michael TUSHMAN (1994) réalisent leur test empirique de validation de la théorie de l'équilibre ponctué, à partir de mesures qualitatives du changement portant sur la stratégie, la structure et le système de pouvoir, sur une période de deux ans.

Comment apprécier la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements ? Sur cette question, il existe trois approches possibles qui proposent des perspectives radicalement différentes - face à l'opposition entre les perspectives adaptationniste et écologiste, M. T. HANNAN et J. FREEMAN (1984, p. 151) avancent même qu'il est difficile de croire qu'elles parlent de la même chose :

⇒ l'approche écologiste : Les écologistes soutiennent que la capacité d'adaptation des entreprises est sévèrement contrainte par un certain nombre de facteurs internes et externes. Ces pressions, qui limitent leurs capacités d'adaptation, tendent à maintenir un état d'inertie structurelle qui expose les organisations à subir de plein fouet les variations de l'environnement (HANNAN, FREEMAN, 1984). Dans cette perspective, les organisations individuelles sont rarement capables de réaliser des changements adaptatifs majeurs : "*they*

*seldom succeeded in making radical changes in strategy and structure in the face of environmental threats*" (HANNAN, FREEMAN, 1984, p. 149).

Si les tenants de cette École de pensée n'exclut pas la possibilité pour une organisation de mener à bien des changements radicaux dans ses structures et ses stratégies, l'inertie structurelle de l'organisation rend toutefois la thèse de la sélection environnementale plus satisfaisante que celle de l'adaptation (SINGH, HOUSE, TUCKER, 1986). Cette inertie peut être liée à :

- ➔ des facteurs internes ("coûts enfouis" liées aux investissement matériels et immatériels, biais cognitifs, nature politique du jeu organisationnel, histoire) qui renvoient principalement à l'institutionnalisation des construits d'action collective créant et exprimant une structuration de l'interaction humaine. La cristallisation des règles du jeu organisationnel induit des facteurs de résistance psychologique, structurelle, culturelle et socio-politique qui limitent la portée effective de toutes actions de changement en vue d'adapter la firme à son environnement. A ces facteurs organisationnels et humains s'ajoutent les contraintes liées aux investissement engagés qui limitent les stratégies de retournement ou de dégageant.
- ➔ des facteurs externes (barrières juridiques et fiscales, freins à la sortie des marchés ou à l'abandon par les entreprises de certaines activités (pressions politiques, syndicats, etc.), coûts d'information sur les activités et les marchés alternatifs, contraintes de légitimité et d'image imposées par l'environnement, incidences des convergences stratégiques liée à une rationalité collective).

Cette inertie structurelle, qui apparaît plus comme une conséquence du processus de sélection que comme son précurseur, conduit les entreprises à répondre relativement lentement aux événements (menaces et opportunités) de leur environnement : "*structures of organizations have high inertia when the speed of reorganization is much lower than the rate at which environmental conditions change*" (HANNAN & alii, 1984, p. 151).

L'existence d'une forces d'inertie ne signifie pas que les organisations ne changent jamais. Si M. T. HANNAN et J. FREEMAN (1989, p. 66-116) réaffirment leur position centrale selon laquelle les organisations individuelles sont caractérisées par une relative inertie structurelle (relative inertia), ils n'assument pas toutefois qu'elles ne peuvent pas changer de forme. De Surcroît, l'inertie se définit en termes relatifs et dynamiques et se réfère à la correspondance entre les capacités d'adaptation d'une population d'entreprises et leur

environnement. Une population donnée peut donc avoir d'un niveau élevée d'inertie dans contexte environnemental précis, mais pas dans un autre. La capacité de transformation des organisations, ou leur degré d'inertie, doit donc être conçu relativement à la nature de l'environnement.

Quoi qu'il en soit, l'apprentissage et l'ajustement des structures n'augmente la chance de survie seulement si la vitesse de réponse est proportionnelle "*with the temporal patterns of relevant environments*" (HANNAN & alii, 1984, p. 151, 1989). Si les organisations ne peuvent pas tirer pas les conséquences de l'évolution de leur environnement (c'est-à-dire apprendre de leurs environnements) et si si les changements stratégiques et structurels ne sont pas aussi rapides que les changements environnementaux, alors le remplacement et la sélection sont potentiellement applicables - la profondeur, la vitesse la régularité posant la question de la vitesse des mécanismes d'apprentissage. Les auteurs reconnaissent également des différences individuelles entre les organisations : certaines changent plus rapidement que d'autres et les changements adaptatifs sont parfois aisés à discerner ou à implanter.

⇒ l'approche de l'adaptation rationnelle : Historiquement, la perspective dominante dans l'étude des organisations est la perspective adaptationniste. Selon les tenants de cette École, les organisations, ou plutôt leurs cadres dirigeants et les coalitions dominantes (CYERT, MARCH, 1963), pratiquent une veille sur leur environnement pertinent, formulent des réponses stratégiques aux changements environnementaux - qui peuvent être passives réactives, préactives ou proactives (GODET, 1991) - et essaient de s'adapter à des contextes environnementaux changeant afin d'assurer la performance et la survie de l'organisation.

Une très large littérature, comme notamment la théorie de la contingence structurelle (cf. CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; DESREUMAUX, 1986, 1989, 1992 ; FRIEDBERG, 1993), les modèles d'adaptation contingents fondée la dépendance des ressources ou l'incertitude inhérente à l'environnement (BRUYNE, 1980), les théories du fit (VENTRAMAN, CAMILLUS, 1984) ou encore les théories de l'apprentissage organisationnel (AGYRIS, SCHÖN, 1978), s'inscrit dans cette perspective adaptationniste, même si elles proposent des perspectives différentes des processus adaptationnistes.

Même si la vision adaptationniste accorde aux organisations une capacité de réactions vis-à-vis de leurs environnements, elle ne constitue pas pour autant une négation des forces d'inertie inhérentes au caractère puissamment structurant de l'activité de l'entreprise (MARTINET, 1984) . Ainsi, E. ROMANELLI et M. L. TUSHMAN (1985, 1986) suggèrent que le succès d'une organisation est lié et contingent à l'alignement et l'adaptation



réussies entre l'orientation stratégique, la politique interne et externe et l'environnement économique (voir également VENTRAMAN, CAMILLUS, 1984). Les organisations créent et maintiennent les compétences critiques basées sur ce besoin de cohérence. Lorsque les organisations se développent et vieillissent et qu'il se passe de longues périodes sans changements fondamentaux, elles deviennent plus complexes et une meilleure interdépendance se développe entre leurs systèmes d'activité. Cette situation génère des résistances aux changements fondamentaux. Inversement, l'inertie est réduite par les deux forces qui contribuent à la complexification du système organisationnel, comme la turbulence permanente de l'environnement ou l'érosion des bases qui ont fondé cette cohérence (faible performance, évolution produit, etc.).

Dans un environnement turbulent, les changements ont lieu de manière continue et incrémental. L'érosion graduelle de l'alignement firme/environnement conduit à un équilibre ponctué par des réorientations radicales qui touchent les systèmes d'activités et l'orientation stratégique. L'inertie organisationnelle se trouve liée notamment aux investissements engagés, à la complexité structurelle, l'interdépendance entre les sous-systèmes organisationnels, l'âge et la taille de l'organisation, les succès précédents, le manque de changements fondamentaux et la standardisation des activités. Elle apparaît comme un statu quo (HUFF, HUFF THOMAS, 1992), une force inhérente au design organisationnel qui, à travers ses arrangements, crée et maintient la stabilité, contrôle et inhibe les actions de changements (GRESOV, HAVEMAN, OLIVA, 1993). L'inertie peut également être active (KÆNIG, 1990), c'est-à-dire que l'action ne peut s'identifier au changement et que certaines solutions, loin de résoudre les problèmes, les entretiennent et parfois les aggravent - phénomène analysé dans beaucoup de cas d'entreprises en difficultés.

⇒ l'approche de l'action organisationnelle aléatoire : Selon cette perspective, l'évolution ne peut être contrôlée arbitrairement et les procédures habituelles donnent parfois des résultats surprenant : "*Les organisations évoluent en fonction de leur environnement, mais rarement dans le sens qui correspond aux intentions d'un groupe particulier d'acteurs*" (MARCH, 1981, p. 88). Si elles évoluent selon des schémas routiniers, relativement stables, les réponses peuvent toutefois s'adapter à des variations de l'environnement de grande ampleur. Elles doivent veiller à maintenir un équilibre entre des processus de changement explicitement raisonnables et certains éléments irrationnels "*qui sont difficilement justifiables localement mais sont importants pour le système dans son ensemble*" (MARCH, 1981, p. 99).

Dans cette perspective, le modèle du "Garbage Can" (COHEN & alii, 1972) souligne l'ambiguïté des objectifs, l'incertitude des préférences, le flou de la technologie et le caractère fluctuant de la participation qui expliquent pourquoi les décisions des "anarchies organisées" n'ont pas nécessairement une finalité adaptative vis-à-vis de la survie : "*The random organizational action view predicts no relationship between organizational change and organizational death rates and provides a null hypothesis against which to test the alternative predictions from ecological theory and adaptation theory*" (SINGH & alii, 1986).

En vue de concilier les approches écologistes et adaptationnistes, J. SINGH (& alii, 1986) suggère, à partir de l'étude de 389 organisations de service social volontaire de la métropole de Toronto, d'aborder les changements profonds ("core changes") à travers la perspective écologiste et les changements périphériques par la perspective adaptationniste.

Une autre question posée par la théorie des structures dissipatives porte sur la question de l'irréversibilité des changements. Comment apprécier la réversibilité et l'irréversibilité dans les sciences et, plus particulièrement dans l'analyse de la dynamique des organisations ?

Historiquement, la physique constitue sans nul doute le premier domaine scientifique dans lequel les problèmes de la réversibilité et de l'irréversibilité, liée à la flèche du temps (cf. annexe I), ont été questionnés. Même si cela a de quoi surprendre, le problème de la flèche du temps n'est pas pour autant pas résolu de manière satisfaisante et unanime, les développements modernes de la physique ayant même compliqué à la fois la question posée et les réponses qu'on lui donne. En sciences physiques, les conceptions du temps sont multiples (KLEIN, SPIRO, 1994 ; KLEIN, 1995) et questionnent ses propriétés de son écoulement selon une triple perspective (LUMINET, 1994) : sa rigidité et/ou son élasticité, son début et/ou sa fin et sa direction indiquée par une flèche. Loin d'être absolues, les conceptions du temps, cet "*objet introuvable*" (KLEIN, SPIRO, 1994), de "*cette succession d'instantants qui séparent ce que nous distinguons comme le passé et le futur*" (JACOB, 1994, p. 132), sont controversées, données par les phénomènes physiques et les théories qui les représentent (PATY, 1994).

Schématiquement, elles peuvent se résumer à travers une perspective dichotomique. D'un côté, il existe les conceptions du temps pour lesquelles la direction est immuable, mais la succession des phénomènes réversible (PATY, 1994). Plusieurs conceptions du temps physique s'inscrivent dans cette perspective : 1) le temps galilée-newtonien, qui constitue la première mathématisation du temps (LUMINET, 1994), est un temps absolu, universel, uniforme, invariable, c'est-à-dire indépendant du référentiel, c'est un temps mathématique, instantané, différentiel, possédant une structure ordonnée et fixant les relations de causalité et dans lequel il

n'y a pas de différence entre le passé et le futur (PRIGOGINE, 1994). Soumis à ce temps hors du temps, l'univers ne peut pas avoir d'histoire. Le temps "cosmologique" du modèle de l'univers décrit par la théorie du big-bang présente également cette propriété d'universalité <sup>12</sup> du temps newtonien. Toutefois, ce temps fléché, qui permet de retracer l'histoire de l'univers, n'est pas, à l'instar du temps newtonien, posé "*comme un a priori puisque ces propriétés sont déterminées par le contenu même de l'univers*" (KLEIN, 1995, p. 53) 2) le temps élastique de la théorie de la relativité insiste sur son caractère construit en référence aux phénomènes du monde physique et sur sa soumission aux propriétés de ces phénomènes ; dans cette perspective, temps et espace deviennent relatifs et entremêlés 3) le temps "quantique", même si le mouvement quantique inverse n'est en général pas réalisable en pratique, et cela même pour des systèmes très simples (LUMINET, 1994), lie le temps à l'évolution d'états quantiques définis par un certain nombre de variables comme, par exemple, la valeur de l'impulsion ou l'orientation du spin et sa flèche est "*une propriété de la matière-espace-temps*" (COHEN-TANNOUDJI, 1994). L'irréversibilité quantique, pour laquelle "*on peut même considérer qu'elle ne correspond à une véritable réversibilité*" (KLEIN, 1995, p. 58-59), est toutefois d'un type très particulier car elle est étroitement liée aux mesures faites sur les systèmes (et donc in fine l'observateur) qui interviendrait implicitement dans la création de l'irréversibilité (voir KLEIN, 1995, p. 55-62).

D'un autre côté, la physique statistique propose un temps irréversible, résultant du rôle que joue la distribution des probabilités, pour lequel la rupture de symétrie tient à l'extrême improbabilité pour un système, qui a atteint l'un des états les plus probables (selon le premier principe de la thermodynamique), de retourner à un état moins probable par le seul jeu du hasard : le désordre moléculaire enferme le système dans le futur et lui interdit tout retour dans le passé (cf. annexe I). Cette irréversibilité peut être vue comme une illusion ou une réalité statistique propre aux systèmes macroscopiques, c'est-à-dire contenant un très grand nombre de degrés de liberté, puisque la réalité microscopique, elle, reste réversible : "*Il n'y aurait pas, à la base des choses, une authentique flèche du temps, seulement l'apparence d'une flèche à plus grande échelle. L'irréversibilité observée serait de fait et non de principe*" (KLEIN, 1995, p. 37). L'irréversibilité du temps de la physique statistique, ardemment défendue par Ilya PRIGOGINE, n'en correspond pas moins à notre expérience subjective du temps psychologique qui possède un sens privilégié d'écoulement dont la consistance est très relative et pour lequel nous pouvons nous souvenir du passé, mais nous ne pouvons plus le sentir passer (KLEIN, 1995).

---

<sup>12</sup> pour des observateurs qui ne sont soumis à aucune accélération et ne subissent aucun effet gravitationnel mutuel (KLEIN, 1995).

Si la question de l'irréversibilité et de la réversibilité se pose en physique, elle ne se pose pas en biologie où l'écoulement différentiel du temps est à la fois continu (vieillesse) et cyclique (lié aux horloges biologiques), mais sa réversibilité "*n'existe qu'au niveau des souvenirs évoqués grâce à l'évolution et à la complexité de notre système nerveux central*" LADISLAS, 1994, p. 235). Notre expérience de l'existence est ainsi basée sur le temps, sur la différence entre le passé et le futur (PRIGOGINE, 1994). Les sciences de la nature n'ont pourtant pas le monopole de l'interrogation sur la direction de l'écoulement du temps.

Ainsi, Thierry KIRAT (1994) résume les positions des économistes industriels, à partir d'une conception de l'irréversibilité comme relatives aux effets de choix passés sur les choix actuels, selon une double orientation fonctionnelle et génétique :

- ① Dans l'orientation fonctionnelle, l'organisation est définie principalement par sa fonction, alors le choix de l'organisation peut être réversible ; seules comptent les circonstances du moment.
- ② Dans l'orientation génétique, les conditions de genèse d'une organisation pèsent sur ses possibilités d'évolution et son orientation.

A travers cette double perspective, il propose une cartographie des approches de la réversibilité et de l'irréversibilité dans les approches théoriques de l'organisation selon quatre niveaux qu'il résume comme suit :

- 1) ce qui est réversible (ou irréversible).
- 2) le facteur primordial de la réversibilité ou de l'irréversibilité.
- 3) la perspective théorique correspondante et son objet.
- 4) le statut de la réversibilité ou de l'irréversibilité.

	Approches fonctionnelles	Approches génétiques
<b>Réversibilité</b>	1) Marché/organisation (cas normal) 2) Coûts de transaction 3) Allocation de ressources et relations d'échange. 4) Réversibilité : condition d'efficacité allocative  Théorie transactionnelle (COASE)	1) Marché/organisation (cas normal) 2) Formation des actifs complémentaires 3) Innovation "systémique" et déséquilibre 4) Réversibilité : retour au marché (désintégration verticale)  Approches hybrides (évolutionnistes et contractualistes) (SILVER, REVE)
<b>Irréversibilité</b>	1) Marché/organisation (cas normal) 2) Investissements spécifiques, opportunités et risques lors de renégociation des contrats/incitations 3) Allocation des ressources et relations d'échange 4) Irréversibilité : facteur d'efficacité des structures de gouvernement  Théorie transactionnelle (WILLIAMSON), théorie de l'agence	1) Formes d'organisation (cas normal) 2) Dépendance de sentier, histoire et résilience des dispositifs cognitifs et organisationnels 3) Activités et compétences de la firme, relations de production 4) Irréversibilité : attributs des trajectoires des sentiers  Théorie évolutionniste Théorie de la dépendance de sentier appliquée aux organisations Approches cognitivistes Approches des frontières de la firme

Source : KIRAT, 1994, p. 47

En sciences de gestion, les notions de réversibilité ou d'irréversibilité ne font pas l'objet de développements systématiques, mais se retrouvent de façon implicite dans les travaux des chercheurs. En fait, elle peut se concevoir de multiples façons. D'une manière générale, l'organisation peut être considérée dans un rapport consubstantiel à l'histoire "*qui est un processus social irréversible*" (DEVEREUX, 1985, p. 40). La notion d'irréversibilité peut être associée au caractère irréversible des changements mutationnels qui modifient en profondeur la logique de l'organisation (LEVY, 1986 ; LAUGHLIN, 1991) - un des éléments de distinction entre les opérations et les projets procède d'ailleurs du caractère partiellement irréversible de ces derniers (LEROY, 1994). Elle renvoie également à une hiérarchie non seulement d'ordre structurel mais de contrôle entre l'environnement et la firme (LASZLO, 1989), à des contraintes de plan logique (niveau macro, supra ou méta - PAILOT, 1994), c'est-à-dire à l'influence dissymétrique, voire asymétrique, du système socio-économique historique qui encadre les structures de pratique des organisations, médiatise les rapports génériques entre elles et leur

environnement. Elle procède enfin de l'autonomie et les propriétés auto-organisatrices du social sur lesquelles nous allons revenir.

Après cette présentation de la théorie des structures dissipatives et ses analogies possibles avec les sciences de gestion, nous allons analyser de façon plus précise les théories de l'auto-organisation, concept qui appartient aujourd'hui à l'épistémologie transdisciplinaire.

## **2- La complexité à partir du bruit ou l'autonomie créatrice**

Les réflexions sur l'auto-organisation dans les sciences "dures" renvoient aux travaux d'Henri ATLAN (1979, 1983, 1991) et de Francisco VARELA (1983, 1989). Nous allons présenter ceux d'Henri ATLAN, puis ceux de VARELA, pour enfin proposer une analyse comparative de ces deux modèles. Comme pour le chapitre précédent, nous apprécierons ensuite les métaphores envisageables non seulement dans les sciences de gestion, la sociologie, mais aussi dans la psychologie.

Les travaux d'Henri ATLAN (1979) sont un essai d'appréciation de la capacité des systèmes auto-organiseurs vivants à produire, dans et par leurs interactions avec leur environnement, de nouvelles formes, c'est-à-dire qu'ils constituent une tentative d'appréciation des processus de complexification des systèmes hyper-complexes. Les effets du milieu sont conçus ici comme aléatoires - ce qui amène à parler d'auto-organisation - puisque la connaissance totale du système est impossible. Si elle l'était, il n'existerait aucun bruit et, a fortiori, aucun effet complexificateur du bruit. Dans l'approche d'ATLAN, le rôle joué par le hasard est ainsi radicalement différent que dans le paradigme néo-darwinien : *"Le hasard ne sert pas la nécessité, il l'engendre véritablement. L'organisation qui apparaît et qui semble avoir commandé le déroulement du processus est une pure création, donc par là même inaccessible à la connaissance de l'observateur avant qu'elle se réalise"* (DUPUY, 1990, p. 114-115). La complexité par le bruit se distingue de l'ordre par fluctuations de PRIGOGINE dans le sens où *"le bruit organisationnel est un principe de représentation probabiliste de systèmes mal connus"* alors que les mécanismes de rupture de symétrie apparaissent *"dans des représentations déterministes de systèmes dynamiques"* (ATLAN, 1979, p. 105).

Daans cette théorie, tout système organisé est défini par deux caractéristiques empruntées à ASHBY : la variété (nombre de différences dans un ensemble) et la redondance (répétition des symboles et des interactions).

La formalisation mathématique du principe de complexité par le bruit est une façon d'introduire les effets de sens à la théorie quantitative de l'information de SHANNON (PAPERT, 1967). Ainsi, pour Jacques PAILLARD, le formalisme de la théorie d'ATLAN s'exprime strictement dans le vocabulaire probabiliste de la théorie de l'information. Elle se fonde sur la formule de la redondance définie par SHANNON et part de la double signification possible de cette fonction susceptible d'être affecté d'un signe positif ou négatif.

Selon Henri ATLAN (1979, p. 50), la définition du taux de variation de la quantité d'information s'exprime selon la formule :

$$f(t) = dH/dt = - H_{\max} dR/dt + (1-R) dH_{\max}/dt$$

où le premier terme, qui est positif, exprime l'augmentation de la complexité par réduction de la redondance sous l'effet du bruit. Le second terme, qui est négatif, traduit les effets destructeurs classiques, de l'ambiguïté négative.

$f(t)$  représente donc ainsi la somme de deux termes qui correspondent à la double signification possible du bruit pour le système :

- ⇒ Si  $f(t) < 0$ , il y a augmentation de l'ordre, c'est-à-dire des régularités que nous percevons, que nous sommes capables de décrire, des répétitions et de la redondance.
- ⇒ Si  $f(t) > 0$ , il y a au contraire un augmentation de la complexité, utilisation du désordre et de l'aléatoire, des diversités contingentes pour diminuer l'ordre.

La quantité d'information  $H$  du message peut s'écrire (p. 50) :

$$H = H_{\max} (1-R)$$

Henri ATLAN (1979, 1983) définit le processus d'organisation non programmée par une variation de  $H$  dans le temps sous l'effet de facteurs aléatoires de l'environnement. Il assimile cette fonction  $H$  à une mesure de la complexité du système perçu par l'observateur extérieur. Cette complexité est mesurée par la quantité d'information qui lui parvient, puisque la définition probabiliste de l'information shannonienne ne prend pas en compte le sens que cette information transporte pour un destinataire capable de l'interpréter, mais mesure la

connaissance qu'apporte au destinataire une levée d'incertitude probabiliste (PAILLARD, 1983). C'est-à-dire que cette théorie "n'est valable que pour un observateur extérieur qui regarde l'évolution du réseau de l'extérieur et apprécie la complexité ou la quantité d'information des structures successives d'après leur probabilité d'être produites au hasard, comme s'il n'avait aucune connaissance sur les contraintes internes qui déterminent l'évolution du réseau" (ATLAN, 1983, p. 117). La nouveauté s'assimile alors à une "indétermination" probabiliste qui est, pour Cornelius CASTORIADIS (1983, 1993), une condition, mais non une définition de la nouveauté. En d'autres termes, la complexité exprime donc, chez ATLAN, une mesure du déficit de connaissance que l'observateur a du système, une méconnaissance probabiliste qui mesure l'incertitude qu'il a sur la probabilité de présence ou d'occurrence des éléments constitutifs qu'il choisit d'observer (PAILLARD, 1983).  $H_{\max}$  mesure la variété potentielle totale contenue dans le système et R mesure la redondance assimilée par ATLAN à la redondance probabiliste que possède déjà l'observateur de l'organisation du système, notamment sous la forme de contraintes organisationnelles qui solidarisent les éléments qui la composent (PAILLARD, 1983).

Comme le note Jean-Pierre DUPUY (1977 cité in ATLAN, 1979, p. 88), l'usage des fonctions H et R "n'est justifié que parce que la connaissance totale du système est impossible. Si elle était possible, il n'existerait pour nous aucun bruit et, à fortiori, aucun effet complexificateur du bruit". Si la redondance organisationnelle du système peut permettre par une connaissance locale de connaître les autres, il n'y aurait plus de bruit probabiliste pour l'observateur, c'est-à-dire plus d'effet complexificateur du bruit (PAILLARD, 1983). Comme le note Henri ATLAN (1979, p. 87) : "C'est parce que l'information est mesurée (par nous) par une formule d'où le sens est absent que son contraire, le bruit, peut être créateur d'information". La même fonction H inclut une signification informative différente reçue à des niveaux d'organisation différents.

Dans le cas où l'ordre répétitif, redondant est seul présent, nous retombons dans la situation du cristal ou de l'artefact finalisé. Dans le cas où la complexité de la diversité absolue, sans contrainte apparaît seul, nous sommes dans le cas de la fumée, du chaos. L'ordre organisé est un compromis subtil entre le *cristal* - où la disposition des particules les unes par rapport aux autres est déterminée et cohérente et leurs positions sont corrélées - et la *fumée* - où les positions des particules sont très variables et indépendantes de la positions de toutes les autres. En d'autres termes, toutes les structures atomiques des substances réelles se placent donc, suivant leur nature et leur état physique, sur cette échelle entre ces deux cas extrêmes : l'ordre parfait est un idéal théorique très approché dans la matière à forte densité (cristallisée) où l'énergie de cohésion est maximale et le désordre total qui ne peut jamais être réalisé mais approché de très près dans un gaz (GUINIER, 1971) - en 1928, le mathématicien anglais Frank



RAMSEY a démontré par ailleurs que le désordre total est impossible puisque tout ensemble d'objet suffisamment grand, unis deux à deux par une relation spécifique, compte au moins une structure régulière, un sous-ensemble d'objets ordonné tous couplés par la même relation (GRAHAM, SPENCER, 1990). Le désordre absolu n'existe pas : "*L'ordre coexiste toujours avec le désordre, et c'est là une nouvelle cause de complexité de la structure de la matière*" (GUINIER, 1971, p. 949).

Selon les principes de la loi de la variété requise énoncée par W. R. ASHBY (1958) <sup>13</sup>, les systèmes auto-organiseurs - qui ont une grande redondance structurale <sup>14</sup> et fonctionnelle <sup>15</sup> initiales et une grande fiabilité - peuvent utiliser l'aléatoire pour augmenter leurs performances régulatrices et continuer de fonctionner avec une plus grande variété et une plus grande hétérogénéité. Ces propriétés auto-organisatrices leur apportent un surcroît d'information qu'ils utilisent pour une meilleure adaptation à des conditions nouvelles, leur permettent de créer et de stabiliser la nouveauté, les effets aléatoires de son milieu. Le bruit introduit dans le système contribue à créer de l'ambiguïté dans ses voies internes et, de ce fait, aboutit à en desserrer les contraintes organisationnelles en augmentant l'autonomie et l'indépendance des unités qui le constituent, créant donc de la variété et accroissant la complexité perçue (ATLAN, 1979, 1983 ; PAILLARD, 1983).

Comme le note Jacques PAILLARD (1983), l'organisation préexistante peut être assimilée à une "*structure d'accueil sélective*" qui "*asservit*" les composantes du bruit, prédispose à la sélection de certaines fluctuations privilégiées de l'environnement et "*rend précisément son histoire dépendante de l'existence même de ces séries causales externes (...)* Autrement dit, la sélection de ces fluctuations par la structure d'accueil est formellement assimilable à une reconnaissance de forme et on ne peut plus en toute rigueur les qualifier d'aléatoire, au moins du point de vue du système et peut-être aussi du point de vue de l'observateur qui connaîtrait leur interdépendance" (p. 225). La nouveauté, "*c'est l'inductibilité et l'improductibilité, c'est-à-dire l'inconstructibilité réelle ou logique de  $x$  à partir de l'ensemble de la situation précédente*" (CASTORIADIS, 1993, p. 207), à partir d'une situation précédente qui donne toujours les conditions nécessaires. Le bruit est un facteur déclenchant central dans l'émergence de l'ordre

<sup>13</sup> La variété des réponses disponibles d'un système doit être d'autant plus grande que celle des perturbations de son environnement est grande et que celle des états acceptables du point de vue de sa finalité est petite. Autrement dit, une grande variété dans les réponses disponibles est indispensables pour assurer une régulation d'un système visant à le maintenir dans un nombre très limité d'états alors qu'il est soumis à une grande variété d'agressions (ATLAN, 1979, p. 43).

<sup>14</sup> c'est-à-dire que les composants du réseau sont répétés un grand nombre de fois (ATLAN, 1974).

<sup>15</sup> c'est-à-dire que la même fonction logique va être exécutée dans le réseau non pas dans un seul mais en divers endroits (ATLAN, 1974).



par le biais d'une structure potentiellement existante. Le qualificatif d'aléatoire ne se justifie, pour Jacques PAILLART (1983), que si l'on suppose que l'observateur ignore tout du système et de son histoire et se contente de lui supposer une organisation cachée.

Ces propriétés auto-organisatrices décrivent en elles-mêmes les mécanismes d'évolution des systèmes organisés complexes qui peuvent être conçus "*comme un processus d'augmentation de la complexité à la fois structurale et fonctionnelle résultant d'une succession de désorganisations rattrapées suivies à chaque fois d'un rétablissement à niveau de variété plus grande et de redondance plus faible*" (ATLAN, 1979, p. 49). L'évolution d'un système organisé se définit alors comme un changement de diversité ou de complexité sous l'effet d'une quantité croissante de perturbations aléatoires (ATLAN, 1985).

La réaction aux effets aléatoires de l'environnement permet au système d'augmenter ses capacités de réponses à de nouveaux stimuli, à travers une intégration dans le système de ces perturbations.

Dans le champ d'application des sciences cognitives, les travaux d'ATLAN fournissent des schémas explicatifs pour comprendre les mécanismes et processus d'apprentissage. Dans cette perspective, l'apprentissage se traduit indissociablement par une augmentation de la variété du système cérébral, c'est-à-dire par une accentuation de la différenciation et par une diminution de la redondance. Cette réalité introduit une relation d'ordre partiel entre les systèmes selon leur capacité à intégrer des séries causales contingentes sans être détruits, selon leur aptitude à subsister dans un environnement changeant. Nous reviendrons ultérieurement sur ces différents aspects dans un chapitre ultérieur.

Résumons. Pour Henri ATLAN, l'aléatoire est converti en signification pour le système à travers un processus auquel l'observateur extérieur n'a pas accès (ATLAN, 1983). Il se place donc du point de vue extérieur. Dans un système vivant complexe, les échanges d'information entre les différents niveaux d'intégration peuvent se faire avec des erreurs qui, du point de vue de la transmission d'information, constituent une perte d'information. Ce caractère d'erreur ne reste valable cependant que pour un observateur extérieur et l'auto-organisation apparaît comme "*un phénomène d'observation*" (ATLAN in DUMOUCHEL, DUPUY, 1983, p. 135). Mais du point de vue de l'organisme intégré, cette perte "*n'apparaît comme erreur qu'à l'instant précis de sa survenue et par rapport à un maintien qui serait aussi néfaste qu'imaginaire d'un statu quo du système organisé*" (ATLAN, 1979, p. 57). Elle conduit à une diminution de la redondance liée à la répétition des unités existantes à chaque niveau d'intégron (JACOB, 1970) et, de ce fait, à une augmentation de la complexité et du degré d'organisation de l'organisme - processus

ininterrompu de désorganisation-réorganisation, de désorganisations rattrapées. Les effets du bruit, provoqués dans l'environnement par des facteurs aléatoires, donc imprévisibles, deviennent des éléments de l'histoire et de l'organisation du système après leur intégration. Les erreurs observées *a priori* par un observateur extérieur deviennent une source de complexification *a posteriori* par le système intégré.

Henri ATLAN maintient une certaine ambiguïté subtile entre la nécessité de penser le système de l'intérieur - compréhension du processus par lequel le bruit pour l'observateur extérieur devient signification, source de complexification et de réorganisation du système - et l'impossibilité ontologique pour l'observateur de se situer ailleurs qu'à l'extérieur du système (SFEZ, 1992). Cette conception souple de l'auto-organisation, qui se fonde sur l'idée de système ouvert, se heurte à la conception plus radicale de Francisco VARELA qui vise à construire une théorie des systèmes autonomes qui inclut la notion d'autopoïèse. Lucien SFEZ (1992, p. 71) résume l'opposition entre les thèses d'ATLAN et celles de VARELA en ces termes : *"Les démarches de Varela et celle d'Atlan relèvent d'une inspiration commune : l'être vivant est en lui-même le cadre de ses significations, on ne peut donc le penser en principe qu'à l'intérieur. C'est ce principe qui pose problème. Car ce principe est nécessaire et impossible selon Atlan et possible pour Varela"*.

Ainsi, Francisco VARELA (1989) se place d'un point de vue intérieur et s'efforce de décrire la logique de transformation des perturbations aléatoires en signification pour le système, le mécanisme par lequel le vivant s'autoréalise. Il aborde l'auto-organisation du vivant selon la capacité d'un être vivant à affirmer et maintenir son identité à travers les fluctuations qu'il subit. L'auto-organisation est, pour lui, un épiphénomène qui découle d'un mécanisme plus essentiel qui définit ces systèmes en tant que classe (VARELA, 1983).

Pour Humberto Maturana (1974) et Francisco VARELA (1989, p. 45), tout système vivant est un système autopoïétique, c'est-à-dire *"organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau"* - pour VARELA (1983), parler de système autopoïétique n'est pas une autre façon de parler de système auto-organisateur puisque le premier décrit un mécanisme et le second un comportement.

Les systèmes autopoïétiques ont un caractère paradoxal : ils sont organisés comme un réseau de processus qui produisent, renouvellent et régénèrent continuellement leurs propres composants

à travers une transformation des processus en question, à la différence des systèmes allopoïétiques qui ne produisent pas les constituants qui les composent. Ces processus, d'une part, constituent et maintiennent en permanence l'intégrité de la structure d'ensemble en tant qu'unité dans un environnement avec lequel le système réalise un échange constant d'énergie, de matière et d'information, et, d'autre part, spécifient l'environnement lui-même. L'idée d'autopoïèse s'appuie sur l'idée d'homéostasie qui se comprend en référence à l'identité du système dont l'invariant est sa propre organisation tout en lui faisant subir les transformations indispensables à sa survie. L'autonomie est liée alors à une attitude qui "*consiste à définir le système par sa cohérence interne, afin de rendre compte de son identité et de l'histoire de son couplage*" (VARELA, 1983, p. 151). La perte d'autopoïèse se traduit nécessairement par sa mort, sa désintégration. En ce sens, les structures autopoïétiques sont donc des structures très autonomes qui perpétuent en permanence leur identité. Néanmoins, comme tous les systèmes ouverts, ces structures sont reliées et fondues de manière consubstantielle à leur environnement, comme des membranes dont les limites sont définies et perméables : "*chaque structure autopoïétique possède une histoire unique, mais celle-ci est liée à l'histoire d'un environnement plus vaste ainsi qu'à celle d'autres structures autopoïétiques : un entrelacement des flèches du temps*" (BRIGGS, PEAT, 1991, p. 154). Les relations entre l'autonomie et l'interdépendance font référence à une spirale de coévolution qui renvoie au paradoxe autopoïétique.

L'autonomie créatrice d'un système autopoïétique est subordonnée à sa plasticité structurelle - qui détermine l'ensemble des perturbations qu'il peut subir sans se désintégrer, et à la connectivité de son architecture, qui détermine le domaine d'états dynamiques possibles. La variété et l'éventail de ses comportements reste nécessairement soumis à son autopoïèse qui est un mécanisme d'identité qui engendre et spécifie continuellement sa propre organisation. Ainsi, selon Francisco VARELA (1989, p. 197), "*tout comportement auto-organisé est engendré par la diversité de la cohérence interne d'un système opérationnellement clos*". La clôture opérationnelle, qui conduit à une vision parfaitement déterministe (LIVET, 1983), signifie que l'organisation du système est "*caractérisée par des processus*".

- a) *dépendant récursivement les uns des autres pour la génération et la réalisation des processus eux-mêmes, et*
- b) *constituant le système comme une unité reconnaissable dans l'espace (le domaine) où les processus existent*" (VARELA, 1989, p. 86).

Les notions d'autopoïèse et de clôture opérationnelle signifient que le système est doté d'une membrane à travers laquelle rien de l'extérieur ne rentre à proprement parlé (sans entrée ni sortie) et que son étude consiste alors à se concentrer sur sa constitution autonome (VARELA,

1989). La notion de clôture opérationnelle ne signifie pas, selon VARELA, qu'un système autopoïétique n'a pas d'interactions avec son milieu. Simplement, ces interactions ne sont pas pensées comme des instructions reçues de l'environnement, mais comme des perturbations dans les modalités de fermeture sur soi du système : "*L'idée n'est pas de traiter des systèmes clos, mais de reconceptualiser ce qu'est la nature de l'interaction*" (STENGERS, 1985 cité in SFEZ, 1992, p. 291).

La relation que le système entretient avec son environnement n'est pas une relation symétrique entre deux entités, mais un couplage structurel de premier ordre qui introduit l'idée de coévolution (VARELA, 1993). L'influence environnementale sur le système, c'est de produire des perturbations qui viennent modifier l'équilibre et la dynamique des processus d'auto-production de ses composantes. La récurrence de ces modifications environnementales sélectionne parmi les structures du système certaines d'entre elles. Ces structures déterminent non seulement son état, mais aussi le domaine des perturbations possibles c'est-à-dire les modifications que le système peut intégrer sans perdre son organisation, son identité, autrement dit sans se désintégrer. Cette idée de couplage par clôture suscite des réserves certaines chez Henri ATLAN. Elle nécessite, selon Lucien SFEZ (1992), d'une part "*d'éliminer le paradoxe d'un métaniveau et d'un niveau simultané, d'un contenant et d'un contenu coalescents, d'un régulateur qui serait en même temps régulier*", (p. 287) et d'autre part de définir le système nerveux "*par son interconnectivité interne*"(p. 288). Elle conduit toutefois à une critique du paradigme représentationniste dans les sciences cognitives (VARELA, 1988) puisqu'elle réfute l'homomorphisme entre l'état du mode extérieur et la connaissance qu'un être s'en forme : "*Connaître n'est pas reconnaître, mais construire un modèle selon les formes permises par sa propre organisation interne*" (DUPUY, 1992, p. 35). L'analyse du mécanisme d'auto-organisation du vivant est la synthèse et la diversité des comportements propres, plutôt que la nature des contraintes et des perturbations imposées par son environnement (VARELA, 1989).

## **2.1 Applications en sciences sociales et en sciences de gestion**

En montrant les limites de l'ordre pyramidal, Hubert LANDIER (1989, 1991) propose une transposition possible des mécanismes d'auto-organisation et de désordre créatif qui peuvent être, selon l'auteur, un principe d'organisation susceptible de permettre aux entreprises d'affronter la complexité et l'incertitude de leur environnement. En soulignant la nécessaire complémentarité entre la formalisation des procédures et du dépassement des connexions

formelles, l'auteur souligne les caractéristiques d'une organisation en réseau qui présente, entre autre, un caractère évolutif et ouvert tout en maintenant un processus d'autorégulation.

Selon Hubert LANDIER (1989), la multiplication des perturbations non programmées (et non programmables), des événements aléatoires conduit l'entreprise à une double alternative : la désintégration ou la survie par un réagencement à un niveau de complexité supérieur. Il s'agit pour la firme de "rattraper" la désorganisation née des "bruits" extérieurs par le développement d'une organisation de plus en plus complexe. Cette accroissement de complexité, qui est un effet de la capacité d'adaptation de l'entreprise et une nécessité pour sa survie, résulte d'une diminution de la redondance interne, c'est-à-dire "*d'un accroissement des sous-systèmes (salariés ou sous-systèmes fonctionnels) à s'adapter eux-mêmes à l'évolution de la situation à laquelle ils se trouvent exposés*" (1989, p. 141), dans le respect des finalités de l'ensemble. La complexification du système est le fruit d'un subtil compromis entre un accroissement de la variété structurelle et fonctionnelle et le maintien de la redondance interne (directives), c'est-à-dire d'un équilibre entre autonomie et intégration des sous-systèmes de l'entreprise.

Pour Hubert LANDIER (1989, p. 143 - 145), l'analogie entre la théorie des systèmes auto-organiseurs et l'entreprise se justifie par quatre raisons majeures :

- ① Les entreprises les plus exposées aux aléas environnementaux sont celles qui sont les plus complexes et les plus aptes à survivre à des nouvelles perturbations : "*la complexité s'analyse ainsi comme un désordre apparent, tel qu'il résulte de la capacité d'un système à "rattraper" les événements aléatoires qui ne pouvaient être prévues par la programmation initiale*" (p. 143).
- ② Le phénomène de "production de bruit par l'information" (ATLAN, 1979, p. 91) lors d'une crise liée au passage d'un niveau de complexité à un autre trouve son équivalent dans la firme lors des phénomènes de changements internes en période de mutation rapide.
- ③ A l'image de l'épigenèse des systèmes biologiques, le développement de l'entreprise se produit par diversification et adaptation spontanée aux niveaux intermédiaires à partir d'une planification initiale qui ne saurait prévoir tous les détails (p. 144)
- ④ Certaines circonstances nécessitent le développement d'initiatives, d'autonomie au niveau local pour permettre de répondre rapidement à des situations totalement imprévisibles à l'avance.

Dans une perspective similaire, quoique différente dans sa forme, l'importance des mécanismes d'autorégulation dans les processus organisationnels n'avaient pas échappé à l'Ecole socio-technique dans la définition des équipes de travail autonomes ou semi-autonomes (EMERY, TRIST, etc.) ou d'autres Ecoles qui s'inspiraient des logiques organisationnelles non-hiérarchiques (HERSBT, 1976). Plus récemment, Bernard GALAMBAUD (1988) a réaffirmé le rôle essentiel de la relation dialectique entre la libération de l'initiative créatrice et les exigences de contrôle.

Gareth MORGAN (1989) développe plus complètement la métaphore de l'auto-organisation dans une conception de la firme vue comme un cerveau. L'auteur exploite deux approches du processus d'apprentissage organisationnel qui représentent des utilisations *ad hoc* de la logique cybernétique empruntée à Norbert WIENER et de la logique holographique proposée par Karl PRIBRAM (WILBER, 1984 ; SFEZ, 1992).

Le modèle cybernétique permet de distinguer deux types d'apprentissage organisationnel, empruntés à la théorie de l'apprentissage organisationnel d'ARGYRIS et SCHÖN (1978) :

- ⇒ l'apprentissage en boucle simple qui consiste en la capacité de détecter et de corriger les écarts ou erreurs par rapport à des normes de fonctionnement préétablies (boucles rétroactives).
- ⇒ l'apprentissage en boucle double qui consiste à s'interroger et remettre en cause la pertinence des valeurs et normes inscrites dans le fonctionnement institutionnalisé, des hypothèses sous-jacentes qui guident et limitent l'action. Cette capacité de remise en cause suppose un processus de questionnement très ouvert et permanent, une capacité à traiter avec l'incertitude environnementale, bref un mode de gestion complexe.

Gareth MORGAN affirme que si la maîtrise du premier type d'apprentissage semble acquise dans la plupart des organisations, le second semble beaucoup plus difficile à institutionnaliser puisqu'il se rattache à la nécessité d'intervenir et de créer des structures qui facilitent la mise en œuvre d'un certain nombre de principes indispensables pour "*apprendre à apprendre*" (notamment dans les organisations bureaucratiques). Dans cette perspective, l'auto-organisation procéderait alors d'une capacité à remettre en question les hypothèses et règles sous-jacentes à l'action qui permettrait au système d'apprendre à apprendre.

L'idée que les organisations puissent refléter les principes de l'holographie insiste sur l'interconnectivité entre les composantes du système, la substituabilité entre les différentes

parties de fonctionnements qui permettent de "*créer des systèmes qui sont à la fois spécialisés et généralisés, et capables de réorganiser leur structure interne et leur fonction à mesure qu'ils apprennent à relever les défis posés par des nouvelles exigences*" (MORGAN, 1989, p. 104). Pour qu'existent des organisations de type holographique, il faut, selon l'auteur, faciliter l'auto-organisation selon quatre principes : introduire le tout dans les parties, créer de la connectivité et de la redondance, créer de la spécialisation et la généralisation simultanées, créer la capacité à s'auto-organiser. Les moyens pour parvenir à ce processus résulte de la mise en œuvre de quatre principes : Les principes de redondance des fonctions et de variété requise (empruntés respectivement à Fred EMERY et W. Ross ASBHY) qui créent des systèmes capables de s'auto-organiser, les principes de spécification critique minimale (ne pas spécifier plus qu'il n'est nécessaire une activité donnée) et d'apprentissage de l'apprentissage (aptitude de l'apprentissage en boucle simple et en boucle double).

Dans un ouvrage qui reste certainement le plus documenté et le plus précis sur ce thème dans les sciences de gestion, Gilbert J.B. PROBST (1994, p. 21) définit l'auto-organisation comme "*un métaconcept pour la compréhension de la naissance, du maintien et du développements des configurations d'ordre*", "*un phénomène global et systémique*", "*un concept ou un cadre de pensée qui est adapté au traitement des systèmes sociaux*", "*un concept d'ordre supérieur incluant l'auto-structuration interactive, l'auto-référence, l'autonomie et la redondance des fonctions*" (p. 108) - l'auteur reconnaît pleinement que cette analogie transposée des sciences de la nature ne constitue qu'un "*cadre préthéorique, qui a son importance pour la formation et la conduite des systèmes sociaux*" (p. 17), sans qu'il soit possible pour autant de proposer une théorie des systèmes sociaux auto-organisants ou des hypothèses vérifiables empiriquement. Pour l'auteur, l'auto-organisation est étroitement reliée à une création d'ordre, qui est "*le résultat d'opérations et d'actions "autonomes", interactives et auto-référentielles*" (PROBST, 1994, p. 110) qui englobe la formation consciente des structures, constatable par un observateur, indépendamment de son intervention ou de l'intervention d'un système de modelage ou d'un dirigeant : "*l'organisation se trouve produite intra-systémiquement, sans un façonneur isolable de l'extérieur et de l'intérieur*". (p. 123).

Dans cette perspective, les systèmes socio-humains se caractérisent par leurs aptitudes à générer volontairement de nouvelles propriétés à les intégrer, ce qui conduit à des changements dans la nature des éléments et des relations. Ils possèdent ainsi des aptitudes endogènes au changement et au développement, tout en ayant la possibilité de questionner et d'évaluer leur développement, c'est-à-dire de générer de nouvelles propriétés ou de nouvelles relations et de les intégrer, provoquant ainsi des modifications dans la nature de leurs constituants et des relations qu'ils entretiennent. Dans cette vision de l'organisation apte au progrès qui va au-delà



des conditions requises pour la survie en intégrant la question du sens du modelage symbolique, la cybernétique orientée vers la stabilité et la conservation et la cybernétique évolutionnaire et orientée vers le changement des structures apparaissent complémentaires : *"Les fonctions de stabilité se focalisent sur les aptitudes des systèmes à maintenir des variables essentielles dans certaines limites. Quant aux fonctions évolutionnaires, elles concernent les aptitudes qui permettent de modifier les structures de base, afin de pouvoir apprendre, surmonter les instabilités et se développer soi-même"* (PROBST, 1994, p. 104-105).

Selon l'auteur, les qualités intrinsèques des systèmes auto-organisés, interreliées entre elles et se produisant mutuellement, sont au nombre de quatre (p. 124-135) : 1) la complexité (descriptivité incomplète, prévisibilité faible et non univoque, produit de la complication et de la dynamique) 2) l'auto-référence (clôture opérationnelle qui articule, crée et maintient l'identité du système) 3) la redondance (accroissement (des aptitudes ou des potentiels) dans les parties, les relations et les interactions qui permet au système de disposer de plus de capacités ou de fonctions qui lui sont nécessaires, accroît la complexité et la richesse d'un potentiel de comportement susceptible de générer une flexibilité interne) 4) l'autonomie (auto-modelage, auto-direction et auto-développement d'un système qui se conçoit dans une perspective de système ouvert) - la clôture opérationnelle et l'autonomie pouvant générer une rigidité, un isolement, une accentuation des faiblesses : *"Les systèmes auto-organisés (re)produisent eux-mêmes, non seulement leurs frontières, dans le sens d'une différenciation avec leur environnement, mais aussi les éléments et propriétés - son identité - qui leur sont propres. Ils sont également aptes à faire apparaître des formes de structures innovatives, une morphogenèse émanant des mécanismes évolutifs"* (PROBST, 1994, p. 135).

Les processus auto-organisés, comme l'apprendre à apprendre, l'improvisation, la perception et l'utilisation des opportunités, l'invention et l'expérimentation, etc., sont vus comme des sources d'ordre qui autorisent le développement des systèmes, le changement de ses aptitudes et de son potentiel. Le rôle de l'organisateur, comme partie intervenante du système, revient alors *"à déclencher l'auto-organisation, à la promouvoir et à la renforcer et non à guérir des symptômes"* (p. 142). Il se focalise *"sur le modelage et le renouvellement des contextes qui accroîtront le degré de liberté ou les possibilités de choix et par là agrandiront le potentiel d'autoréalisation et d'innovation des membres"* (p. 184). Sa métafonction se situe ainsi dans la création, la sauvegarde, l'accroissement et le renforcement de la variété potentielle à travers, notamment, le modelage de contextes favorables à un processus d'expérimentation et d'apprentissage continu qui porte en lui les bases pour apprendre, apprendre à apprendre et désapprendre, l'augmentation de la redondance dans les fonctions des parties et du tout et dans les propriétés des relations et des interactions : *"Un concept d'auto-organisation cherche des*

*situations fonctionnelles et structurelles créatives et flexibles dans lesquelles l'autorité, la responsabilité et les compétences peuvent naître, se modifier, être partagées et en résulter*" (PROBST, 1994, p. 221). L'auto-organisation signifie alors flexibilité qui est la conséquence de l'implication des membres concernés et de la création d'un potentiel propice aux actions façonnantes et à la naissance de nouveaux comportements : *"L'organisation devient ainsi un processus de formation d'ordre, se construisant continuellement à l'image d'un réseau, mais aussi un processus de maintien et de développement de cet ordre"* (PROBST, 1994, p. 244).

Au-delà des mérites illustratifs certains de cette conception métaphorique de l'organisation, ces développements montrent à quel point il est possible de ranger n'importe quel objet ou point de vue sous le concept subtil d'auto-organisation, qui reste un *"concept global"*, *"un phénomène très général"* (PROBST, 1994). L'analyse du champ de recherche sur l'auto-organisation proposée par Gilbert J.B. PROBST (1994, p. 25-40), qui va de la main invisible des économistes à la théorie de structures dissipatives de l'École de Bruxelles, illustre parfaitement cette polysémie et le caractère englobant de ce concept. Toutefois, les notions de complexification ou de nouveauté, qui prennent un sens précis, notamment dans le modèle d'ATLAN, sont loin d'être démontrées et la position de l'observateur, qui diffère selon ces théories, constitue un sujet souvent occulté - sauf chez G. J.B. PROBST (1994, p. 16) pour qui l'auto-organisation est définie par l'observateur *"car ce dernier "construit" sur la base de ses expériences de changements, lorsqu'il affirme que le système s'est organisé "spontanément" et que l'ordre est né effectivement, indépendamment de ses propres activités ou d'une intervention reconnaissable comme tel"*. En effet, l'auto-organisation explique comment un système est capable d'engendrer du nouveau, c'est-à-dire capable de s'adapter aux événements aléatoires qui l'agressent, de les assimiler **en transformant sa structure** par des désorganisations suivies de réorganisations **à un niveau de complexité plus élevé** (DUPUY, 1990), structure devant être suffisamment indéterminée pour pouvoir intégrer les perturbations et les transformer en expériences significatives. C'est-à-dire que pour spécifier les propriétés auto-organisatrices d'une entreprise, il conviendrait non seulement de préciser les modifications structurelles consécutives à l'adaptation aux événements aléatoires qui l'agressent, ce terme ayant une définition précise dans les sciences de l'organisation (MINTZBERG, 1982 ; DESREUMAUX, 1989, 1992), mais aussi de montrer en quoi cette modification s'accompagne d'une forme complexification - comme le suggère, sur le plan théorique, le modèle de Robert W.L. ZUIJDERHOUDT (1990) qui analyse le processus d'auto-organisation selon une succession de trois phases pouvant donner lieu soit à une l'instauration de nouveaux process soit à une régression : une structure stable, une catastrophe instable et une nouvelle structure plus complexe.

En effet, l'exigence de transformation structurelle ne peut se montrer ici suffisante puisqu'elle reviendrait à limiter le concept d'auto-organisation à de simples propriétés homéostatiques qui peuvent se comprendre, dans la pensée fonctionnaliste, par un double processus (LUGAN, 1983) : le changement d'équilibre sans modification des structures ou du système, le changement de structure qui résulte d'une modification substantielle de l'environnement ou du milieu interne du système et d'une accumulation de tensions entre des unités structurales concrètes. En d'autres termes, l'absence de complexification reviendrait à replacer (ou à laisser) l'analyse organisationnelle, avec une nouvelle sémantique donnant l'illusion d'une innovation conceptuelle, dans le giron du fonctionnalisme (SEGUIN, 1991) qui analyse les organisations à travers quatre propositions conceptuelle : une conception (1) systémique et synchronique, (2) téléologique, (3) a-historique, (4) intégratrice et non-conflictuelle (CHANLAT, SEGUIN, 1983). Si l'on considère l'origine de ces théories, on est en droit de se demander légitimement si elles ne présentent pas, pour l'analyse organisationnelle, les limites intrinsèques associées à la métaphore de l'organisme (MORGAN, 1989), à savoir le présupposé de l'unité fonctionnelle de l'organisation qui reste très prégnante dans les développements proposés. Ainsi, comprendre des propriétés comme le pouvoir, la hiérarchie, la direction, etc. *"en les acceptant comme distribuées sur tout le système, comme plus flexibles aussi, en perpétuel changement et naissant de façon émergente par l'effet d'ensemble d'une multitude d'éléments, de parties, de relations et d'interactions"* (PROBST, 1994, p. 139), apparaît une hypothèse forte qui s'inscrit parfaitement dans vision moderniste du management. De surcroît, l'ancrage théorique marqué des théories des systèmes sociaux humains auto-organisants évacue quelque peu l'absence de validation empirique susceptible de donner une assise réelle à ces développements.

Au-delà de ces quelques remarques, il convient d'apprécier la portée des réflexions relatives à l'auto-organisation. Ce transfuge de la biologie, de la physique non-linéaire ou de la conception connexionniste des sciences cognitives (VARELA, 1989) semble doter d'un pouvoir explicatif d'une portée si générale qu'il se trouve dans la position paradoxale d'un système explicatif sans faille, c'est-à-dire proche des systèmes explicatifs de la magie. Ce potentiel explicatif renvoie à la remarque que le biologiste Lewis WOLPERT fit à René THOM (1990, p. 396) à propos de sa théorie des catastrophes : *"En somme, votre théorie explique tout ; or, une théorie qui explique tout n'explique rien"*.

Au-delà de l'irréductibilité du social et du vivant (LIVET, 1983), le constat d'auto-organisation, qui est un principe de complexification de l'organisation des systèmes vivants autopoïétiques capables de se "nourrir" du bruit, prête le flanc à cette critique dans la mesure où il se permet aisément d'établir des généralisations hâtives, des reproductions à l'identique d'un concept appliqué sur tout ce qui s'offre à modéliser. Ce terme à fort potentiel sémantique peut permettre

de justifier les manques et l'insuffisance des schémas explicatifs. Ainsi, selon Ilya PRIGOGINE et Isabelle STENGERS (1988), les exigences minimales pour qu'un système présente des propriétés d'auto-organisation sont au nombre de trois : l'irréversibilité temporelle qui consacre l'asymétrie entre l'avant et l'après, la notion d'événement qui renvoie à l'existence de possibles improbables qu'aucun mode d'intelligibilité ne peut réduire *a priori*, la capacité de ces événements à transformer le sens de l'évolution. Dans cette perspective, beaucoup de réflexions sur les systèmes auto-organiseurs restent valables pour les systèmes sociaux, économiques et humains dans leur recherche de modèles d'intelligibilité historique et évolutionniste.

Pourtant, l'émergence de la "complexité" suscite des questions diverses et complexes, au-delà des problèmes de définition de cette notion. Ainsi, si la combinaison d'éléments d'un niveau donné peut, sous certaines conditions, faire apparaître des phénomènes d'émergence, on peut s'interroger sur le pourquoi et le comment de l'émergence, la nature des rapports dialectiques entre le niveau émergent et le niveau antérieur. L'apparition des nouvelles formes, des propriétés émergentes posent le problème de la création historique qui renvoie "*à une différence temporelle du surgissement, ou de la constitution des couches de l'objet*" (CASTORIADIS, 1993, p. 62). Il convient ici de comprendre pourquoi l'objet ne peut être réduit à des éléments et à des relations qui relèvent exclusivement de la "*logique ensidique (ensembliste-identitaire)*" (CASTORIADIS, 1993 ; voir également CASTORIADIS, 1978, p. 203-217, 1983) pour éviter d'attribuer une signification ressentie aux situations appréhender de façon globale sans pouvoir les articuler et les délimiter.

De surcroît, la modélisation des phénomènes auto-organiseurs dans les organismes vivants vise à tenter de décrire les mécanismes "*par lesquels des systèmes non intentionnels peuvent s'organiser eux-mêmes de telle façon que la signification de l'information y soit propriété émergente d'une dynamique*" (ATLAN, 1991, p. 27-28) - rappelons que l'auto-organisation est un concept qui permet d'échapper au dualisme entre le finalisme et le déterminisme (ATLAN, 1979 ; DUPUY, 1990). Les caractéristiques des processus auto-référentiels d'auto-organisation peuvent difficilement se concevoir de façon stricte dans un cadre organisationnel qui sont des systèmes téléonomiques dont la finalité est établie *a priori* de l'intérieur ou "imposée" de l'extérieur - en ce sens, PROBST (1994, p. 111) apprécie pleinement les limites de l'analogie biologique, "*leurs parties n'ayant pas conscience d'avoir des possibilités de choix et de décision et ne pouvant exister hors du tout*". Elle se caractérise ainsi comme l'interface entre une volonté finalisatrice et un environnement actif (TABATONI, JARNIOU, 1975 ; MELESE, 1979). Cette notion de finalisation procède de la définition du système général qui s'entend, selon Jean-Louis LEMOIGNE (1990, p. 40), comme "*la représentation d'un phénomène actif*

*perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme téléologiquement"* (voir également BERTALANFFY, 1973 ; LE MOIGNE, 1984).

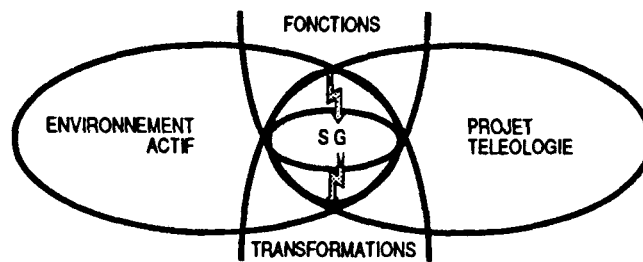
Elle recouvre les deux types de finalité définis par Ludwig VON BERTALANFFY (1973, p. 75-77):

- ① la téléologie statique ou aptitude : un arrangement peut être utilisé à un certain "dessein".
- ② la téléologie dynamique qui traduit une orientation vers un processus qui regroupe quatre types de phénomènes souvent confondus :
  - ⇒ la progression d'événements dans vers un état final (comportement présent du cet état final).
  - ⇒ la transformation des structures mettant le processus en moyens d'atteindre un certain résultat.
  - ⇒ l'équifinalité qui permet d'atteindre à un état final à partir des conditions initiales différentes et par des voies différentes.
  - ⇒ la finalité vraie ou la destination où le comportement actuel est déterminé en prévoyance d'un but.

F. VARELA (DUMONCHEL, DUPUY, 1983, p. 172-176) affirme que la notion de finalité est toujours liée à un observateur extérieur qui voit le système de l'extérieur et associe les événements à des transformations de comportements du système. Mais dès qu'il s'agit de comprendre le fonctionnement ou l'opération du système lui-même, cette notion est inutile et cette hypothèse est superflue. En analyse organisationnelle, l'apparition de facultés auto-organisatrices, par l'établissement de nouvelles connexions parmi les processeurs du système, la reconnaissance de nouvelles formes d'apprentissage, systématisent pourtant une fonction finalisante qui affecte in fine l'identité même de l'objet (LE MOIGNE, 1984, 1990). L'extension des concepts développés en biologie aux sciences organisationnelles présentent ainsi certaines limites puisque l'auto-organisation y est analysée à travers un triple processus d'auto-régulation, d'auto-adaptation (modification des règles endogènes pour s'adapter aux changements de l'environnement et d'auto-transformation (modification des règles pour mieux atteindre la finalité du système (LAPIERRE, 1992), et ce, à travers l'articulation d'une procédure cybernétique (fondée sur une conjonction des concepts d'Environnement Actif et de

Téléologie - LEMOIGNE, 1990) et d'une procédure structuraliste (fondée sur la conjonction de concepts de fonctionnement (synchronique) et de transformation (diachronique) - LEMOIGNE, 1990).

**La conjonction systémique  
conjonction des deux conjonctions  
Cybernétique et Structuraliste**



Source : LEMOIGNE, 1990, p. 40

En d'autres termes, la modification d'une logique organisationnelle quelconque ne peut s'inscrire que dans une conceptualisation systémique. Les propriétés auto-organisatrices des êtres vivants (capacités à assimiler les perturbations environnementales en modifiant leur structure, processus de création de stabilisation de la nouveauté en transformant les perturbations en expériences significatives, etc.) ne peuvent pas, par définition et par situation, se retrouver dans toute leur extension dans des systèmes finalisés *a priori*. La métaphore de l'organisme prend ici toutes ses limites (MORGAN, 1989). L'auto-organisation dans les systèmes sociaux et humains finalisés implique des décisions (LAPIERRE, 1992 ; PROBST, 1994). Cela n'exclut pas une correspondance effective de certaines propriétés à des niveaux de réalité propres aux situations organisationnelles. Il importe seulement de tenir compte de la situation épistémologique ambiguë des systèmes humains qui intègrent simultanément les propriétés des systèmes artificiels (logique de finalité) et des systèmes naturels (logique qui échappe au vouloir des individus - ATLAN, 1985).

En fait, l'auto-organisation apparaît comme un révélateur de structure qui s'actualise par la rencontre d'une structure autonome et d'événements aléatoires qui lui sont étrangers, bien qu'il faille s'entendre sur la notion d'aléa et de hasard (PAILLARD, 1983). Cette conception renvoie à l'appréciation de l'autonomie réelle d'une organisation par rapport à ses environnements - tant dans une approche endogéniste (entre les différentes structures fonctionnelles) qu'exogéniste

(par rapport à ses différents environnements). En systémique sociale, l'appréciation du degré d'autonomie, c'est-à-dire la capacité d'un système social humain de changer d'organisation, en raison des interactions désorganisatrices entre ses sous-systèmes, en vue de continuer à poursuivre ses projets (LAPIERRE, 1992), définit une capacité d'auto-transformation appelée "morphogenèse". Il convient de s'interroger si ce terme n'est pas mieux approprié à la description de certaines situations de changement observables dans les micro-systèmes sociaux qui intègrent dans un même espace d'action un degré important de variété requise et une évolution téléonomique.

L'application du concept d'auto-organisation dans les sciences de l'organisation présente d'autres limites. En effet, rien ne peut laisser penser que les caractéristiques des structures, c'est-à-dire l'arrangement des éléments qui composent un système, ou que les conditions de stabilité locale et structurelle (MONTBRIAL, 1983) des systèmes physico-chimiques (ou biologiques) et des systèmes sociaux-historiques présentent *a priori* des isomorphismes valides. Pour illustrer les conséquences de notre propos, prenons un exemple simple. En physique, la notion d'ordre, qui peut être une notion locale ou globale selon la nature constitutive des systèmes étudiés (solide, liquide, gazeux), présente des longueurs de cohérence variable. Ainsi, il n'existe aucune structure globale pour les gaz, une structure locale mais pas à grande distance pour les liquides et une structure globale à grande échelle pour les solides cristallisés (ATKINS, 1987). Comment retraduire de façon rigoureuse cette variation de cohérence dans le temps et l'espace au niveau des systèmes sociaux humains ? Les caractéristiques structurelles d'un système représente le résultat de contraintes spécifiques et un mécanisme ajusté à son niveau particulier de complexité. Le problème nous paraît complexe - voire insoluble - et plaide en la faveur de moyens de pensée et d'instruments de recherche suffisamment autonomes par rapport à ceux qui servent à explorer d'autres domaines scientifiques. A chaque niveau de complexité, il faut donc trouver de nouveaux principes. D'autres questions peuvent être soulevées : par quels moyens peut-on établir une distinction nécessaire entre les propriétés d'auto-organisation structurales et fonctionnelles ? Comment expliquer le passage du local au global ? ... ?

Enfin, la réorganisation permettant à des propriétés nouvelles d'apparaître correspond à "*une organisation fonctionnelle nouvelle résultant de la création de nouvelles significations de l'information transmise d'une partie à l'autre ou d'une organisation à une autre*" (ATLAN, 1986, p. 84). L'absence de cette création fonctionnelle qui permet au hasard d'acquérir *a posteriori* et dans un contexte donné une signification fonctionnelle renvoie simplement à des "*recombinaisons sans que celles-ci puissent produire l'apparition de fonctions nouvelles ou de comportements nouveaux*" (ATLAN, 1986, p. 84). Le passage d'une désorganisation liée aux perturbations non prévues à une réorganisation réclame la transformation de la signification des

relations entre les parties du système. Si cette "*création de signification de l'information est au centre des phénomènes d'auto-organisation*" (ATLAN, 1986, p. 94-95), elle ne peut être analysée de manière similaire dans les phénomènes naturels et sociaux. Les propriétés homéostatiques, l'inertie de ces derniers, liées à des aspects psychosociologiques, organisationnels, culturels ou autres, que l'on retrouve tant au niveau des parties (individus) que du tout (organisation), doivent inciter à la plus grande prudence dans l'appréciation réelle des systèmes sociaux à se réorganiser pour permettre à de nouvelles propriétés d'apparaître ou à la complexité d'émerger à partir du bruit.

L'analyse critique que nous avons présentée ici ne doit pas laisser penser au lecteur que nous réfutons la valeur conceptuelle du concept d'auto-organisation. D'ailleurs, la lecture de Gilbert J.B. PROBST (1994) du phénomène d'auto-organisation échappe en partie ces critiques. Sa transposition à certaines classes de phénomènes nous semble seulement devoir être discriminée et critiquée à travers un effort, parfois occulté, de clarification sémantique et de circonscription de leur domaine d'applicabilité. Le recours à la métaphore et l'analogie ne peut cautionner, sous le couvert d'une épistémologie transdisciplinaire, des généralisations théoriques qui ne constituent parfois que de simples réhabillages sémantiques d'anciennes notions (PROBST, 1994). Malgré son fort potentiel sémantique susceptible d'expliquer des événements divers et sa grande souplesse pour s'appliquer à des circonstances variées, il convient pour le chercheur de repérer la frontière subtile entre un modèle heuristique et une croyance stérile qui le vide de son contenu (JACOB, 1981).

Doit-on condamner les métaphores de l'auto-organisation ? Nous ne le pensons pas. Sur ce thème, les sciences de gestion peuvent se référer utilement aux développements de la pensée sociologique relatifs aux propriétés auto-organisatrices du social, qui consacrent son autonomie par rapport à l'intentionnalité des acteurs sociaux - G. J. B. PROBST (1994) nous a prouvé d'ailleurs largement s'appuyer sur cette vision sociologique de l'auto-organisation. En fait, en sociologie, les notions d'auto-organisation, qui s'inscrivent dans une large tradition de la pensée sociologique (PROBST, 1994, p. 37-40), et d'autonomie du social consistent essentiellement à penser le social à partir de lui-même pour expliquer notamment son caractère irréductible à l'action des individus qui composent la société.

Ainsi, la systémique sociale est corrélative à la découverte de ses propriétés auto-organisatrices, c'est-à-dire à la reconnaissance "*que le social n'est le produit ni d'un "programme externe" (volonté d'un radicalement Autre) ni d'un "programme interne" (volonté générale, contrat social, activité fabricante d'un Etat)*" (DUPUY, 1992, p. 29). L'autonomie du social s'appuie alors sur sa capacité de résistance aux efforts des acteurs et agents sociaux pour le façonner.



Elle se nourrit de ses capacités morphogénétiques et auto-organisatrices qui se traduisent par trois propriétés (LAPIERRE, 1992) :

- ⇒ L'auto-régulation liée à l'existence de règles endogènes qui maintiennent une certaine régularité dans les interactions entre les différents sous-systèmes.
- ⇒ L'auto-adaptation liée à une capacité des systèmes sociaux de modifier les conditions d'application de ces règles pour s'adapter à des changements environnementaux.
- ⇒ L'auto-transformation liée à une capacité des systèmes sociaux de changer d'organisation et de transformer leurs règles normatives pour continuer à poursuivre leurs projet ou buts.

Pour Paul DUMONCHEL (1983), l'autonomie du social est une expression qui peut s'appréhender dans une triple acception :

- ① Le sens premier renvoie au fait que le social, le système des actions s'autonomise par rapport aux individus qui l'agissent, c'est-à-dire que *"les actions des hommes déterminent un système qui les détermine en retour à poser les actions qui déterminent le système"* (p. 253). Cette autonomie consacre l'existence d'un système circulaire, clos au niveau de son organisation, doté d'une certaine stabilité. Selon Thierry de MONTBRIAL (1983), cet aspect essentiel de la stabilité des systèmes sociaux peut s'étendre, à partir des définitions conceptuelles proposées en mathématique, dans une double dimension qui ne peuvent se confondre avec l'immobilisme : la stabilité locale d'un état d'équilibre pour lequel le système soumis à des fluctuations exogènes tend à revenir à son état d'équilibre par le jeu de sa propre dynamique - qui nous renvoie aux thèses fonctionnalistes (cf. annexe ) - et la stabilité structurelle du système par laquelle une légère modification du système lui-même ne l'empêche pas de conserver ses caractères "structurels", la famille de ses trajectoires qui conserve la même forme : *"Le système peut évoluer en préservant ses caractères déterminants, c'est-à-dire sa structure. En ce sens, stabilité et changement ne sont pas incompatibles"* (MONTBRIAL, 1983, p. 358). Dans cette vision, le système affirme son autonomie, son indépendance par rapport aux perturbations qui l'agressent, c'est-à-dire qu'il n'est pas déterminé par elles, mais par sa propre organisation interne.
- ② Dans un second sens, proche du premier, l'autonomie du social signifie que le système d'action s'autonomise par rapport aux individus qui l'agissent. La différence avec le premier sens de l'autonomie tient au fait que *"cette fois les hommes savent que l'organisation sociale n'est que le résultat de la composition automatique et quasi naturelle"*

*de leurs activités individuelles, selon des lois déterminées, qui les détournent de leur fins immédiates et transgressent la divergence des intérêts particuliers pour articuler une harmonie commune*" (DUMONCHEL, 1983, p. 354). Les acteurs sociaux sont vus comme des observateurs extérieurs par rapport à leur propre société qui savent qu'elle n'est pas le résultat de leurs activités, mais que le système des actions les compose "*en une totalité autonome et autorégulée étrangère à leurs intentions*" (DUMONCHEL, 1983, p. 355). En d'autres termes, les individus savent que l'autorégulation, l'organisation et l'ordre social ne sont que le résultat de leurs libres activités, mais ils savent que ce résultat est obtenu selon une loi qui échappe à leur pouvoir, est indépendante de leurs projets régulateurs ou de leurs désirs désordonnés et dépend de la nature.

- ③ Le troisième sens, l'autonomie est proche des positions de Cornelius CASTORIADIS (1982, 1983, 1990) pour lequel une "*société autonome devrait être une société qui sait que ses institutions, ses lois sont son œuvre propre et son propre produit. Par conséquent, elle peut les mettre en question et les changer*". Cette remise en cause, cette mise en question de la part des sociétés de leurs propres institutions et significations ne se fait pas aléatoirement ou aveuglément, mais en sachant qu'on le fait (CASTORIADIS, 1983). Pour CASTORIADIS, une société qui se met en question sous-tend l'existence d'individus capables de mettre en question les lois existantes - "*et l'apparition de tels individus n'est possible que si quelque chose est en même temps changé au niveau de l'institution globale de la société*" (CASTORIADIS, 1983, p. 439). Cette rupture, qui n'est arrivée que deux fois dans l'histoire de l'humanité (CASTORIADIS, 1983, 1990), induit que les hommes, qui savent, ou sauraient, que la société n'est que le pur produit de leurs activités, peuvent la transformer, mais d'une autre façon que par une technique qui repose sur la régularité de l'existant : "*Ils peuvent créer du nouveau, c'est le système lui-même qu'ils transforment*" (DUMONCHEL, 1983, p. 358). Cette exigence d'autonomie, comme valeur que Cornelius CASTORIADIS voit à l'œuvre dans le mouvement révolutionnaire, est fort éloignée de la vision de l'autonomie proposée par la pensée libérale (DUPUY, 1983, 1992).

L'autonomie du social procède donc de la reconnaissance d'ordres sociaux spontanés, d'effets de systèmes qui désignent des émergences collectives, des comportements sociaux propres pour lesquels il n'existe aucun repère de totalisation ou d'intégration localisable, c'est-à-dire aucune subordination à un point fixe exogène (DUPUY, 1991, 1992). Le caractère auto-organisé des sociétés humaines fait que l'évolution de leur organisation - que l'on ne peut jamais prévoir - est "*fonction à la fois de la nature des choses et de la volonté des hommes*" (MONTBRIAL, 1983, p. 386). Le paradoxe d'une société bloquée qui se transforme renvoie alors à un invisible social qui travaille à son déblocage et peut être appréhendé comme "*une*

*suspension momentanée et limitée de la relation de l'observateur à l'observé*" (BAREL, 1983, p. 467).

Dans cette perspective, la théorie constructiviste proposée par Anthony GIDDENS (1987) accorde une importance à la routinisation de l'activité sociale qui fonde la "*nature réursive de la vie sociale*", c'est-à-dire la recréation constante des propriétés structurées de l'activité sociale - via la dualité du structurel - à partir des ressources même qui sont constitutives de ces propriétés (p. 33). La maîtrise de la société échappe ainsi à la volonté des hommes qui la composent ; elle est dotée d'une vie autonome. Cette autonomie du social, produit de l'action humaine non de ses desseins, prend la forme de règles normatives, de conventions, de structures de sens symbolique, de patterns culturels, etc. : "*Les hommes font leur société - c'est la première autonomie ; mais ils ne savent pas ce qu'ils font et comment ils font - c'est la seconde autonomie*" (DUPUY, 1992, p. 38). Cette non-maîtrise de l'ordre social, cette "*mise en extériorité de soi par rapport au soi*" (DUPUY, 1991, p. 402) élimine le souci de veiller en permanence sur la cohésion, assure une fixité sociale, une invariabilité relative des formes générales de reproduction de la vie sociale et relève "*d'un ordre du troisième type, qui est celui de l'évolution culturelle*" (DUPUY, 1992, p. 40).

L'auto-organisation n'est pas seulement un concept utilisé dans les sciences de gestion ou en sociologie. Il est également utilisé, sur le plan métaphorique, par certains psychanalystes qui visent à réactualiser l'Esquisse de FREUD. Dans cette perspective, Georges PRAGNIER et Sylvie FAURE-PAGNIER (1990) utilisent les théories biologiques et physiques (théorie de l'auto-organisation, des structures dissipatives, du chaos déterministe et quantique) pour proposer de nouvelles métaphores susceptibles d'enrichir les modes de figuration des processus psychiques et de représenter l'émergence du nouveau - les auteurs ne retiennent que la valeur d'évocation et d'illustration de ces théories sans prétendre à une quelconque forme de théorisation. En s'appuyant sur les travaux d'ATLAN, ceux de VARELA étant étonnamment absents des débats, ils assimilent le processus analytique à un processus auto-organisateur dans lequel la désorganisation du psychisme, sous l'action du bruit, serait rattrapée par la création d'un autre niveau d'organisation, plus complexe, susceptible de permettre au sujet d'avoir accès à un sens nouveau de sa propre histoire. Cette réorganisation devrait être précédée d'une baisse de la redondance, c'est-à-dire de la multiplication des enregistrements des capacités de réponse de l'organisation psychique, dans un système où l'excès de fiabilité, c'est-à-dire la capacité du système à se défendre contre les perturbations en les ignorant, témoigne de l'incapacité au changement associée à sa rigidité. En fait, les conditions du changement liées au mouvement auto-organisateur dépendent de trois facteurs :

- ⇒ le bruit interne ou externe (interprétation, rupture de cadre, frustration, etc.) qui doit être assez nouveau pour ébranler l'organisation existante et susciter une nouvelle représentation réorganisatrice, mais non excessif pour éviter tout effet traumatique.
- ⇒ la fiabilité représente une première fonction de résistance qui protège le système et empêche la pénétration de l'information nouvelle. Très forte, le fonctionnement psychique résiste à toute amorce de déstabilisation et empêche l'accès à de nouvelles possibilités de métaphorisation. Trop faible, elle n'autorise pas le travail de destructuration et nécessite une action préalable visant à son renforcement.
- ⇒ la redondance représente également une fonction de résistance qui correspond à la multiplicité des inscriptions d'une même loi d'organisation. Là aussi, la permanence de l'organisation s'appréhende dans une perspective paradoxale où elle peut soit étayer le processus de destructuration grâce aux capacités de symbolisation mises en circulation, soit s'y opposer si elle est trop importante par la perte de la capacité au changement.

En d'autres termes, le caractère auto-organisateur de ce mouvement suggère notamment l'affaiblissement de défenses trop rigides, l'amélioration des capacités de liaison, la libération de la possibilité pour le sujet de se représenter dans son histoire et ses croyances dont la combinaison permet l'émergence du nouveau, nouveau "*qui ne peut émerger que dans une auto-organisation commune*" (p. 1488).

Le dernier thème que nous allons aborder dans cette mouvance renvoie à la dialectique de l'ordre et du désordre dans la pensée d'Edgar MORIN.

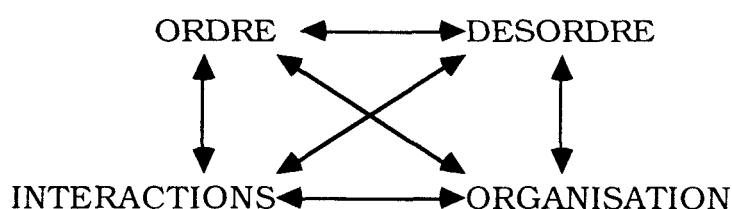
### **3 - La dialectique de l'ordre et du désordre**

Toute tentative pour résumer la pensée d'Edgar MORIN (1977, 1980, 1986, 1990) se heurte nécessairement à la complexité et la richesse de ses écrits qui se prêtent mal à ce type d'exercice. Nous tenterons pourtant de dégager les idées qui nous paraissent importantes pour mieux cerner la problématique de l'évolution.

Le point de départ de notre exposé part d'un axiome simple : un univers parfaitement ordonné, dépourvu d'irrégularités, de contingences n'aurait aucune innovation, création, évolution.

L'idée d'évolution ne peut se concevoir qu'à travers l'introduction d'une pensée complexe qui intègre les notions d'ordre et de désordre, de hasard et de nécessité dans leurs caractères à la fois antagonistes et complémentaires. Il n'existe aucune hiérarchie entre ces deux concepts, mais une complémentarité indispensable de deux réalités d'ordre différent qui permet l'émergence des formes, des structures, des organisations.

Edgar MORIN (1977) introduit l'idée d'un tétagramme qui établit un dialogue entre quatre concepts interdépendants :



dans lequel l'interaction doit s'entendre comme l'ensemble des relations, actions, rétroactions qui tissent l'organisation alors que l'organisation exprime le caractère constitutif de ces interactions.

Les notions d'ordre et de désordre peuvent ici être interpréter à plusieurs niveaux (1990).

L'ordre peut se manifester sous forme :

- ➡ de constante, de stabilité, de régularité, de répétition.
- ➡ de détermination de contraintes, de causalité, de nécessité (nature de l'ordre) qui font obéir les phénomènes aux lois qui les gouvernent.
- ➡ de cohérence logique, de possibilité de déduire ou d'induire.

Le désordre, qui n'est pas une conception symétrique de l'ordre mais un macroconcept, quant à lui, peut également embrasser différentes formes :

- ➡ les irrégularités, agitations, dispersions, accidents, aléas.
- ➡ les déviances, les phénomènes de désorganisation, de désintégration.
- ➡ le bruit, l'erreur qui parasite les interactions entre les parties du système.

Le désordre est potentiellement destructeur, mais, en même temps, il est toléré (et nécessaire) jusqu'à un certain degré.

Edgar MORIN souligne clairement que la notion d'ordre et de désordre sont indispensables pour concevoir le monde phénoménal, mais non pour appréhender le mystère de son apparition. L'organisation s'articule autour des principes de fermeture (sauvegarde de l'intégrité et de l'autonomie) et d'ouverture (échanges avec l'environnement) dans un flux de réorganisation permanente (auto-éco-ré-organisation).

L'évolution se nourrit de la complexité, c'est-à-dire de la multiplicité, de l'enchevêtrement de l'ordre et du désordre, qui s'exerce à travers un triple principe (1990) :

- ⇨ la dialogique qui permet de maintenir la dualité au sein de l'unité.
- ⇨ la récursivité organisationnelle qui est "*un processus où les effets ou produits sont en même temps causateurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux*" (MORIN, 1986, p. 101).
- ⇨ l'hologrammatique qui permet d'enrichir la connaissance des parties par le tout et du tout par les parties - avec une impossibilité ontologique d'atteindre un méta-système (théorème d'incomplétude de GÖDEL).

Dans cette perspective :

- ① L'évolution se compose d'une multitude de chaînes événementielles qui permettent l'émergence de types d'organisations de plus en plus complexes et autorisent l'émergence d'une pensée systémo-événementielle (MORIN, 1990).
- ② L'aléa, les perturbations, les accidents, jusqu'à un certain niveau, sont récupérés par le système. Ils l'améliorent et favorisent l'émergence de nouvelles propriétés.
- ③ L'évolution des systèmes hypercomplexes se nourrit des interactions avec leur milieu. Ces relations dialectiques sont le théâtre d'événements, d'aléas qui constituent à chaque étape un phénomène improbable.

④ Les phénomènes d'évolution soulignent des relations systémiques et enchevêtrées entre les notions de complexité d'autonomie, de dépendance et de fragilité des systèmes qui nécessitent de concevoir une coévolution système / environnement. Pour MORIN (1990, p. 260): "*un système ouvert est un système qui peut nourrir son autonomie, mais à travers la dépendance à l'égard du milieu extérieur*". La notion d'autonomie est donc liée à celle de dépendance, d'ouverture indispensable à l'existence. En ce sens, plus un système est complexe, plus il peut développer son autonomie, plus il a de dépendances multiples par rapport à son milieu : La complexité du système, c'est-à-dire sa capacité à évoluer, s'apprécie ici au regard de deux critères :

⇒ un accroissement du nombre et de la diversité de ses éléments constitutifs.

⇒ un renforcement de la souplesse de ses interrelations.

*"Plus les comportements seront complexes, plus ils manifesteront de souplesse adaptative à l'égard de l'environnement ; les comportements seront aptes à se modifier en fonction des changements externes,(...) et ils seront aptes également à modifier l'environnement immédiat (à l'adapter, bref à adapter l'événement au système vivant"* (MORIN, 1990, p. 280).

Mais la complexité est également un élément qui entre en ligne de compte pour comprendre la fragilité des systèmes hypercomplexes : "*Plus ils seront complexes, plus ils seront fragiles, plus ils développeront l'aptitude à lutter contre cette fragilité*". (MORIN, 1977, P. 206).

La complexité organisationnelle du système, qui se traduit par un accroissement de la variété, renforce sa capacité à surmonter les perturbations événementielles de toute sorte. Son évolution s'entend donc à travers une spirale de la complexification inséparable de ses principes auto-organiseurs où les idées de récursivité, d'émergence, d'interaction, d'ouverture, de fermeture sont inextricablement liées.

Avant d'analyser les transpositions possibles de ces concepts à d'autres domaines de recherche, nous souhaiterions formuler plusieurs observations sur les réflexions d'Edgar MORIN. Dans la mécanique statistique - qui lie, de façon constestable (cf. annexe I), le désordre à l'entropie - ou dans la théorie mathématique de l'information de C.E. SHANNON - qui avait remarqué, avec d'autres, l'isomorphisme entre les concepts de perte d'information et d'augmentation d'entropie (COSTA DE BEAUREGARD, 1967) et établit une liaison entre désordre et manque

d'information (l'idée d'une relation entre le concept d'entropie et la notion de perte d'information remonte à J.C. MAXELL (1872) -, la notion de désordre est une grandeur mesurable, extrêmement précise et dénuée de toutes ambiguïtés (cf. annexe I). Edgar MORIN semble utiliser ce terme dans une acception beaucoup plus large et il lui manque nécessairement la précision que lui apporte la modélisation mathématique.

Ce manque de précision semble être le corollaire de la complexité des phénomènes sociaux qui sont le résultat d'un grand nombre de causes entrecroisées en permanence perturbées par des influences extérieures inattendues et incontrôlées. Ce modèle explicatif pourrait toutefois être assimilé à un système "sans faille" et prête, de ce fait, le flanc à la critique car il peut expliquer beaucoup de phénomènes très divers. Il ne se réfère à aucune branche spécifique de l'expérience scientifique, et n'en exclut aucune *a priori* ; d'autre part il ne peut être ni confirmé, ni infirmé par l'expérience. Comment cerner les nuances sémantiques qui peuvent être prêtées à ce concept selon les interlocuteurs ? La difficulté est sérieuse. Notre propos n'est pas de trancher ce débat complexe. Nous pouvons noter toutefois que cette notion négative se réfère (ou moins implicitement) à une certaine conception de l'ordre. Le désordre se nourrit, dans une certaine mesure, de son contraire. Certains auteurs, comme Michel GUTSATZ (1983) ou René THOM (1990), dénoncent d'ailleurs le caractère hautement relatif et imprécis des notions d'ordre et de désordre dans les sciences sociales. De surcroît, elle peut se rapporter à différentes facettes de la complexité qui peut signifier la description :

- ⇒ du passage d'une échelle à une autre. La complexité se rapporte à la nécessaire articulation entre les différents niveaux de réalité microscopiques et macroscopiques qui composent le réel, comme la conjugaison simultanée d'une hétérogénéité structurelle et d'une réciprocité fonctionnelle dans tous les systèmes où se manifestent des interactions mutuelles entre des niveaux différents (LEVY-LEBLOND, 1991).
- ⇒ des phénomènes à une échelle donnée. La complexité se comprend comme une impossibilité cognitive irréductible à dresser une liste exhaustive des caractères, des interactions, des interférences entre un très grand nombre d'unités qui décriraient un système quelconque. Cette approche rejoint la proposition d'Henri ATLAN (1985) qui définit la complexité comme la mesure et la perception de notre ignorance quant à la constitution de systèmes dont l'ordre n'est pas parfaitement connu ; déficit d'information ou de connaissance qui diminue au fur et à mesure que notre connaissance déterministe augmente.



Dans cette double perspective horizontale et verticale qui combine un nombre plus ou moins élevé d'objets en termes de relations interactives spatiales et temporelles, la complexité fonctionnelle n'est pas incompatible avec la simplicité structurelle (LEMOIGNE, 1984 ; BAREL, 1989 ; LASZLO, 1989). Elle renvoie également inexorablement à la nature de l'espace-temps qui peut être conçu de façon continue ou discontinue (NICOLESCU, 1985 ; KLEIN, SPIRO, 1994). La notion de désordre interfère donc des problématiques très diverses et très complexes qu'il convient d'aborder avec prudence sous peine de lui assigner une acception chargée d'une signification émotive voire idéologique. Dans les sciences "qualitatives", la complexité ne peut se limiter à des énoncés algorithmiques ou probabilistes, mais doit intégrer une conception qui *"désigne une intuition, non quantifiée, sur notre difficulté à comprendre un exposé, une idée"* (ATLAN, 1991, p. 24). Le savoir scientifique ne peut se réduire à une stratégie empiriste ou réaliste qui tenterait de définir des critères de validation à l'aune desquels toute science serait jugée. La signification des objets scientifiques qui se rapportent aux faits sociaux et humains, décrite à l'aide de mots et de phrases, se heurte nécessairement à des difficultés de formalisation irréductibles. L'histoire des sciences nous rappelle à travers de nombreuses illustrations que toute tentative de concevoir une science, une méthodologie à caractère "universel" est vouée à l'échec.

Ainsi, la définition de ces concepts multivoques (ordre et désordre) reste fondamentalement relative à un mode d'anticipation de l'organisation du champ des savoirs scientifiques. Ces notions restent inséparables de la manière dont l'homme de science pose les problèmes, traitent son objet. Ce relativisme nous rappelle que les faits d'expérience ou les observations ne sont pas univoques, n'ont d'existence que dans le cadre d'une théorie, d'une interprétation scientifique qui leur confèrent leur intelligibilité. L'utilité pragmatique des notions d'ordre et de désordre, qui servent à décrire la réalité, propose un principe d'intelligibilité formel qui ne peut assurer la véracité ou la pertinence de la description portant sur le monde extérieur. Ainsi, en analyse sociologique, Jean G. PADIOLEAU (1986, p. 31) précise les acceptions multiples associées à la notion d'ordre social selon les champs théoriques considérés : *"Ces interprétations du problème d'ordre véhiculent des images du "monde" et des acteurs sociaux ; elles imposent des choix de méthode ou d'analyse, lesquels en retour cristallisent les dites images ; elles reflètent des préférences politiques que l'observateur s'en défende parfois ou les ignore"*.

### 3.1 Applications en sciences sociales et en sciences de gestion

La complémentarité de l'ordre et du désordre fournit de nombreux schémas explicatifs largement utilisés dans les sciences humaines et sociales ou encore en gestion.

Ainsi, le sociologue Georges BALANDIER (1988) montre comment la modernité, qui est une combinaison de l'incertitude et du mouvement, avive la conscience du désordre dans nos sociétés contemporaines. Les sociétés traditionnelles, aux structures symboliques fortes et stables, disposent d'une cartographie de l'ordre et du désordre qui leur permettent d'être ouvertes à des mouvements porteurs de transformations et d'incertitudes. A la nécessaire conformité à l'ordre établi par la tradition (rites, symboles, etc.) qui maintient une nécessaire continuité du corps social dans le temps, la tradition parvient à se nourrir de l'imprévu et de la nouveauté par son caractère actif et vivant. Dans les sociétés de la tradition, *"le désordre n'est pas perçu comme un enchaînement qui conduit à des changements irréversibles, mais comme un mouvement, un jeu de forces qu'il faut maîtriser afin de le vider de sa charge négative et l'employer au service de l'ordre"* (BALANDIER, 1988, p. 151).

A l'inverse des sociétés traditionnelles, la modernité brouille les cartes et suscite un affrontement de l'ordre et du désordre dont l'issue est imprécise. La société industrielle consacrait le règne de l'homogène, du central, du global, du linéaire, auquel se substitue, avec la société postmoderne, celui de l'hétérogène, du local, du particularisme et du récursif (GAULEJAC, AUBERT, 1991). La société moderne est fragile, vulnérable à son propre mouvement par lequel la construction du social s'effectue sur une base mouvante qui laisse apparaître l'affaiblissement de la conscience classiale et de la netteté de la configuration sociologique (TOURAINÉ, 1992). Le bouleversement des paysages socioculturels, des repères, de l'ordre symbolique, des savoirs nourrissent l'émergence et le renforcement de la conscience du désordre et accentuent la prégnance d'un nouveau mode d'être dans le temps, l'urgence. Les risques de dilution du social au profit d'un pari sur le retour de l'individu ou de l'acteur, sur la vertu de l'initiative ou de spontanéité sont réels. Alain EHRENBURG (1993) montre par ailleurs comment l'aventure - entrepreneuriale, humanitaire ou sportive - est non seulement le résultat de l'émergence de modèles de vie s'appuyant sur le triangle entreprise-aventure-sport, mais surtout la plus forte expression d'un individualisme radical qui correspond aux difficultés politiques d'une société en proie à l'imprévisibilité de l'avenir, à l'ère de l'inachèvement - avec tous les risques d'exclusion et stigmatisation de ceux qui ne sont pas préparés à affronter une société de compétition ou qui sont hors normes.

Avec la modernité, la segmentation dissolvante de l'unité (système économique, éducatif, productif, marchand), la constitution d'ensembles organisés par le biais de procédures logico-instrumentales fragilisées par les risques d'erreurs volontaires ou non susceptibles de convertir l'ordre en désordre, la faible différenciation de l'individu au sein des masses, etc. "*font de l'individu un homme fabriqué, tenu au jeu des apparences et du spectaculaire ; un homme changeant qui tente de se définir dans et par ses variations*" (BALANDIER, 1988, p. 176). La modernité laisse errer les individus en quête de repères identitaires (GAULEJAC, AUBERT, 1991). L'identité se constitue alors au croisement de références multiples et éphémères dont la mouvance inquiète. Le mouvement incessant et l'incertitude font de l'homme contemporain un être historique mal identifié, sans définition mythique, métaphysique et culturelle dans leur large acception. L'homme moderne devient un être indécis, à l'identité mouvante et floue, dans un univers social fluctuant dans lequel les principes d'ordre ne sont plus clairement légitimés ni facilement identifiables. Cette dilution des références d'ordre accroît l'incertitude, la conscience du désordre "*qui est dans les têtes, et non pas seulement dans les situations auxquelles chacun se trouve confronté*" (BALANDIER, 1988, p. 154).

Henri MENDRAS (1993) analyse les transformations de la société française selon une interprétation qui conjugue l'ordre et le désordre. Les facteurs d'ordre se composent d'un socle de valeurs fondamentales qui maintiennent un fort sentiment d'identité préservant la société de l'éclatement. Les facteurs de désordre se situent à plusieurs niveaux : L'émergence des réseaux qui sont en train de devenir les structures fondamentales de notre société, la disparition des classes sociales remplacées par des groupes sociaux fluctuants qui se composent et se recomposent en permanence, l'absence de valeurs transcendantes communes au corps social liée à la disparition d'un seul principe de légitimité s'exerçant sur la société, l'Eglise (voir également TOURAINE, 1992).

Quelles réponses donner au désordre ? Georges BALANDIER (p. 212-233) évoque pour illustration trois formes prises par les réponses données au désordre : la réponse totale (l'ordre totalitaire), la réponse de la personne (l'ordre sacré) et la réponse pragmatique (l'ordre du mouvement).

Les notions d'ordre, de désordre, de complexité trouvent également des résonances fécondes dans les sciences de gestion. Nous retiendrons ici que quelques exemples de travaux qui contribuent à mettre en évidence la dialectique de l'ordre et du désordre dans les organisations.

Jacques DEFRENNE et Catherine DELVAUX (1990), à travers une critique de l'approche culturaliste qui peut devenir synonyme d'aliénation et d'uniformisation des individus à travers

une identité collective normative (p. 142-158), proposent une conception managériale basée sur l'adhésion partenariale au travail, c'est-à-dire "*la stratégie paradoxale selon laquelle l'ensemble des protagonistes de toute situation de travail (...) se reconnaissent respectivement et réciproquement comme partenaires, dans une structure constante d'ajustement permanent de leurs divergences et de leurs antagonismes*" (DEFRENNE, DELVAUX, 1990, p. 196). Selon les auteurs, ce modèle réflexif garantit le management de l'incertitude dans une société d'incertitude.

Christelle BEAUCOURT (1991) propose une approche "chaologique" de la gestion qui repose sur la réalisation d'ajustements de la gestion sociale de l'entreprise, c'est-à-dire sur une mise en cohérence des problématiques, des outils, des comportements par rapport aux situations. Ces modèles d'ajustements peuvent permettre notamment, selon l'auteur, une sensibilisation à une approche différente de la gestion des désordres organisationnels à travers une exploitation féconde des fluctuations locales, une analyse des désordres émergents "*pour voir en quoi ils sont indicateurs de dysfonctionnements existants et d'opportunités de changement à mettre en place*" (BEAUCOURT, 1991, p. 450).

Raymond-Alain THIETART et Bernard DESFORGES (1993) rappellent la présence dynamique intrinsèque du désordre comme conséquence simultanée de la nature dynamique des organisations et le fruit de la volonté délibérée des acteurs (p. 11). L'organisation est présentée comme un espace dialectique qui associe de façon irréductible l'ordre et le désordre ; ordre qui représente simultanément une tentative de construction d'îlots de certitude et de rationalité et une source de désordre créatrice d'ordre.

Les travaux et réflexions de Bernard GALAMBAUD (1988), Gareth MORGAN (1989), d'Hubert LANDIER (1989, 1991), de Jean BONIS (1990), de Norbert ALTER (1990) ou encore de Gilbert J. PROBST, Olivier BRUGGIMANN, Jean-Yves MERCIER et Aïna RAKOTOBARISON (1992) s'inscrivent dans une perspective analogue et décrivent comment la distinction, la séparation entre l'ordre et le désordre s'appuie sur un classement catégoriel illusoire face à un monde où le désordre est mêlé de façon consubstantielle à l'ordre dans un mouvement erratique et incertain.

La prise en considération de la complexité s'illustre également dans la pensée stratégique. Ainsi, Pierre de BOISSANGER (1990), en étudiant les grandes évolutions de la pensée managériale, avance que le pilotage dans l'incertitude et la complexité repose sur la capacité de réaction et de préaction de l'entreprise, sur la maîtrise de la complexité - à travers une augmentation de la propre complexité du manager (compétences, expertises) et une diminution de la complexité

ambiante - et une maîtrise de l'incertitude qui s'appuie sur la recherche de certitudes, la diminution de l'incertitude par l'action managériale et l'acceptation de l'incertitude. Les réflexions d'Hélène DENIS (1990) sur les stratégies réactives à mettre en place dans la recherche de maîtrise des incertitudes environnementales objectives (perception des ressources disponibles, actuelles et potentielles, des capacités d'action) et subjectives (signification des informations), et ce, à travers un triple processus d'intégration structurale, réalisée au moyen du design organisationnel, d'intégration normative, réalisée par la culture organisationnelle et d'intégration instrumentale réalisée par la technologie, s'inscrivent dans une perspective similaire. Isabelle DANJOU (1987) souligne l'influence des sources de contingence dans l'orientation de la trajectoire de la vie de la firme, c'est-à-dire le poids "*des événements plus ou moins imprévisibles qui n'appartiennent pas aux contraintes habituelles du fonctionnement de l'entreprise et sur lesquels elle n'a pas directement prise*" (p. 185) - accidents, heurts et malheurs de la vie économique, mesures gouvernementales, données conjoncturelles, etc.

Pour dépasser la dichotomie entre les conceptions balistiques et activistes de la pensée stratégique, Alain-Charles MARTINET (1993) prône le recours à une pensée (un peu) complexe qui favorise "*une meilleure orientation et un guidage plus sûr de ce système fort éloigné d'un machine triviale*" (p. 67) qu'est l'entreprise. Selon l'auteur, cette pensée se caractérise essentiellement par une série de trois options (qui ne visent pas à l'exhaustivité) :

- ⇒ une pensée de passages qui sollicite toutes les ressources de l'intelligence humaine, stimule conjointement l'imagination et le raisonnement, exploite la richesse de la complémentarité des modes analogique et logique de la pensée, etc.
- ⇒ une (ré)ouverture des procédures de raisonnement qui dépasse le dualisme de la logique aristotélicienne pour penser la complémentarité des antagonismes, des opposés dans un processus dialectique.
- ⇒ une pensée cultivée qui se situe aux antipodes du réductionnisme proposé par certaine littérature issue du management culturaliste, mais cultive au contraire la flexibilité, l'ouverture, la sensibilité aux différences, etc.

Cette pensée s'interprète dans une perspective constructiviste qui renonce à la neutralité et à l'objectivisme positifs pour se nourrir d'un retour permanent sur elle-même.

Cette cartographie sommaire des sciences sociales et des sciences de gestion nous enseignent indubitablement la non-séparabilité conceptuelle, logique et intuitive, des notions d'ordre et de

désordre dans notre perception et construction du monde. Ces différents travaux montrent comment ces deux grandeurs se lient, s'allient, s'engendrent mutuellement par fluctuations. Cette reconnaissance s'accompagne d'une volonté de maîtriser le désordre, de gérer, de l'utiliser, mais aussi par d'une acception de son existence et de sa nécessité. La perte de l'illusion de la longue permanence des sociétés, la dilution des ensembles de normes, règles, prescriptions gouvernant l'action des acteurs sociaux, l'éclatement des repères et des représentations collectives, etc. sont inséparables d'actions, de recommandations en vue de contenir l'espace du désordre, l'effervescence de la vie sociale. L'activité managériale est, en partie, une lutte permanente contre le désordre (LANDIER, 1989). Toutefois, le principe d'ordre ne peut plus s'incarner uniquement à travers des processus prévisionnels et planificateurs, l'émission et le contrôle de directives. Les éléments irréductibles d'incertitude et d'indéterminisme consacrent la place de l'initiative, de l'autonomie qui constituent autant de facteurs de désordre nécessaires à la survie de la firme.

Pour canaliser le désordre, les recommandations sont variables. Le retour récent de l'éthique dans la littérature managériale constitue certainement l'un de ces moyens. Michel PECQUEUR (1989) estime que l'opposition traditionnelle entre entreprise et éthique est aujourd'hui dépassée et que l'éthique s'impose comme une préoccupation majeure des chefs d'entreprise. Jean-Gustave PADIOLEAU (1989), en reconnaissant la nécessité de dimensions normatives dans l'activité managériale, propose le recours à un "*regard éthique*", qui "*désigne la disposition générale des agents économiques à considérer de front la nature problématique du rapport efficacité-légitimité*" (p. 88), susceptible de rendre explicite la forme sociale contractuelle de l'entreprise. Alain ETCHEGOYEN (1991), dans une critique clairvoyante des problèmes liées à l'éthique dans les entreprises, voit deux types d'éthique d'entreprise : celle qui explicite les règles du jeu et celle qui a pour objectif d'embrigader les salariés dans un système de valeur "manipulateur". Le philosophe français, en rappelant qu'il n'existe pas de management par les valeurs mais par et pour les hommes, insiste sur la nécessité pour l'éthique d'entreprise de tenir compte des intérêts différents voire divergents des différentes catégories d'acteurs, de respecter la cohérence entre les actes et les discours, de se construire progressivement avec des actes concrets, de susciter interrogations, de se nourrir de la profondeur. Philippe de WOOT (1990) souligne également que "*c'est dans l'action que s'incarne l'éthique*" (p. 94). L'éthique devient donc un nouvel outil de gestion susceptible de redéfinir les règles du jeu organisationnel en vue de l'adapter à toute une série de problèmes et d'enjeux internes et/ou externes.

D'autres solutions sont proposées. Dans les années 80, les célèbres ouvrages de PETERS & WATERMAN (1982) ou de OUCHI (1981) nous rappelaient que l'entreprise est une entité sociale, c'est-à-dire une entité susceptible de sécréter ses propres règles, valeurs, coutumes,

visions, etc. Le management culturaliste, à travers une action sur la manière dont les acteurs pensent, appréhendent et construisent la réalité, constitue une autre réponse possible à la maîtrise du désordre. Schématiquement, le contrôle des comportements ne s'effectue plus seulement sur les manières d'agir par un système de contraintes extérieures, mais par un subtil processus d'appropriation individuelle de significations et de valeurs socialement partagées qui visent à faire en sorte que les acteurs réagissent de façon "appropriées" face à certaines situations. L'intériorisation et l'appropriation de certaines normes comportementales ou symboliques se substituent, dans une certaine mesure, à un contrôle hiérarchique de proximité - de nombreuses contributions sont venues montrer les limites indubitables de la logique de ce modèle.

Aujourd'hui, l'homogénéisation des systèmes de représentations et de valeurs ne fait plus recette. D'autres pistes sont alors envisagées. Par exemple, Norbert ALTER (1990, p. 169-196) propose une gestion de l'incertitude basée huit recommandations : accepter la différence, soutenir la déviance, perdre du temps pour gagner de la force, rétribuer de l'acteur pas de l'agent, accepter le conflit, oublier les modèles, gérer les ressources, trouver une légitimité aux chefs. Jacques DEFRENNE et Catherine DELVAUX (1990) soutiennent l'hypothèse selon laquelle les effets des vécus désadaptatifs et des conduites dysfonctionnelles ne peuvent être enrayerés par le management culturaliste et recommandent le recours à l'adhésion partenariale pour atteindre dans l'organisation une plus-value de management, c'est-à-dire "*l'Idéal technique de la société de l'incertitude converti en garantie de développement et d'adaptation efficaces de l'organisation et des travailleurs*" (p. 186). Pierre LOUART (1990) propose d'accepter le champ des contradictions à travers une gestion des paradoxes qui "*consiste à construire des modèles généraux en les concevant de la place même des utilisateurs, dans l'ici-et-maintenant de leurs objectifs*" (p. 4). Ces travaux sont en résonance avec ceux de Patrick JOFFRE et Gérard KÆNIG (1993) qui précisent la nécessité de gérer, dans le management stratégique, les paradoxes stratégiques. Christelle BEAUCOURT (1991) enfin souligne le rôle des ajustements pour s'ouvrir aux possibles, concilier les antagonismes, ajuster les possibles et le nécessaire.

D'autres préconisent une action directe sur les modèles d'organisation du travail. Pour certains d'entre eux (notamment GALAMBAUD (1988), LANDIER (1989, 1991), BONIS, 1990), le management en équipe constitue un nouvel axe de l'activité managériale. L'équipe de travail, en tant que point d'ancrage de la hiérarchie, espace privilégié de l'animation de proximité, lieu d'identification (BONIS, 1990), est une réponse aux nouveaux défis technico-économiques et socio-politiques de l'entreprise et à l'impossibilité de fonder l'action sur le seul respect des procédures, des directives et des ordres transmis par la hiérarchie. Face aux capacités d'action limitées de l'individu, son efficacité résulte d'une combinaison de facteurs multiples : laisser

une large place à la capacité d'auto-organisation des salariés dans leur confrontation aux multiples petits problèmes quotidiens, laisser de l'initiative aux salariés (avec une nécessaire complémentarité entre la formalisation des modes opératoires et l'organisation en réseau), développer la qualité et la richesse des relations inter-personnelles, développer la complexité personnelle des acteurs (et, en particulier, celle de toute personne placée en situation de leadership - LOUART, 1990), développer le caractère informel et transversal des relations interpersonnels, favoriser un fonctionnement organisationnel en réseau, etc.. Face à un environnement concurrentiel et turbulent, les notions "d'organisation qualifiante" ou "d'organisation formante" répondent aux nouveaux enjeux de la compétition entre les entreprises qui se jouent sur la compétence des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise, et ce à tous niveaux de responsabilité.

Cette reconnaissance de l'importance de la compétence comme facteur de gestion de l'incertitude et du désordre organisationnel touche également les pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, certaines entreprises et certaines branches (comme l'industrie sidérurgique ou l'industrie automobile par exemple) repensent leur système de classification professionnelle qui bascule d'une logique centrée sur les postes à une logique centrée sur les compétences des hommes et consacre ainsi le passage d'une politique de gestion des salaires basée sur une classification des postes à une politique où l'on finance les compétences des hommes. Cette responsabilisation de chaque individu à la conduite de sa propre activité professionnelle, cette logique mieux adaptée au contenu "flou" et évolutif des postes, qui sont peu propices à des évaluations précises dans les nouveaux modes d'organisation du travail, ce système mieux adapté à la rapidité des changements dans le contenu des postes (mutations technologiques, réorganisations permanentes) conduisent à une volonté de contourner les contraintes liées aux méthodes traditionnelles (grilles PARODI, etc.) ; méthodes qui introduisent des contraintes dans le pilotage des ressources humaines et ont une plasticité et une adaptabilité trop limitées par rapport aux changements incessants de l'organisation.

L'incertitude de l'environnement ou des conséquences des actions que l'on souhaite prendre constitue également l'une des caractéristiques essentielles des situations stratégiques d'un management en univers instable (BOISANGER, 1990), qui tendra à s'accroître dans les années à venir (HUBER, 1984 ; FORGUES, 1991). La possibilité pour les firmes de collaborer à la construction de leur environnement ou de produire de l'incertitude pour les concurrents (KÆNIG, 1990) n'élimine pas le caractère incertain et perturbateur de l'environnement pour l'entreprise. Au-delà des réponses stratégiques "classiques", Gérard KÆNIG (1990) présente l'intrapreneurship, qui repose sur un subtil équilibre entre la transgression de l'ordre hiérarchique et la discrétion des enjeux et des contenus de projets,



comme une réponse possible à la nécessité d'inclure les aspects imprévisibles de toutes innovations dans le processus de planification stratégique. L'auteur identifie trois types d'enjeux stratégiques - dont le premier nous intéresse plus particulièrement - dans les politiques intrapreneuriales (p. 372-373) :

- ① L'amélioration des capacités d'adaptation ou la gestion de la turbulence par un accroissement sensible du rôle des intrapreneurs au détriment des structures opérationnelles classiques ;
- ② Canaliser les idées ou recomposer la vision stratégique ;
- ③ L'exploitation des synergies.

Pour Gilbert MILAN (1991), l'imprévisibilité plus grande de l'environnement économique, l'instabilité croissante dans la définition des activités et des champs concurrentiels nécessitent pour les entreprises performantes des années 90 de savoir combiner stratégie de position et stratégie de mouvement afin de leur permettre de redéployer de façon continue leurs capacités organisationnelles et leurs compétences métier de leur plate forme stratégique) "*dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise et sur laquelle prennent appui les différentes activités de son portefeuille*" (p. 57). Cette capacité de défense des positions établies et de redéploiement rapide des compétences métier nécessaires pour s'adapter en continu à l'évolution des marchés et du jeu concurrentiel deviendront "*un impératif concurrentiel*" (p.58).

Nous pourrions continuer cette énumération des pratiques stratégiques, managériales ou de G.R.H. qui traduisent la préoccupation des entreprises à gérer le jeu des interactions complexes, c'est-à-dire complémentaires, concurrentes et antagonistes (MORIN, 1977), entre l'ordre et le désordre, l'événementiel et le structurel, l'incertitude et la stabilité, etc. qui forment des couples de grandeurs substantielles naissant l'une de l'autre. Le désordre devient omniprésent, il se banalise, réclame sa place tant dans la pragmatique que dans la réflexion théorique. Il condamne (peut-être définitivement) la logique des modèles rationnels développés par l'Ecole classique de gestion qui enfermaient l'activité humaine dans un corps de règles, de procédures auxquelles est censé obéir le travailleur exécutant par rapport à des environnements stables. Flexibilité, complexité, adhésion partenariale, logique de compétence, gestion de l'apprentissage organisationnel, développement des réseaux organisationnels, structure polycellulaire, désordre créatif, etc. deviennent les mots d'ordre de l'activité managériale, au sens large, pour faire face à cette montée de l'incertitude.

Cette dialectique précise que l'évolution ne peut plus être considérée uniquement comme un mouvement unidirectionnel, un progrès ascensionnel, mais doit être analysée comme un phénomène complexe qui associe une complexité formative (structurale et fonctionnelle dans l'espace) et temporelle (superposition des principes de localité et de globalité) : "*Elle doit être en même temps dégradation et construction, dispersion et concentration*" (MORIN, 1977, p. 45).

#### **4 - Analyse et apports des sciences du "désordre"**

Nous pouvons résumer les apports de ces différentes thèses à travers quelques propositions :

- ① Les contributions de la physique moderne semblent permettre au problème ordre-désordre de quitter le domaine subjectif dans lequel il est confiné en donnant à la transition de l'ordre vers le désordre ou du désordre vers l'ordre une signification objective.
- ② La logique des systèmes auto-organiseurs se caractérise par leur capacité à assimiler les perturbations, les accidents, l'aléatoire en modifiant leur structure par désorganisations suivies de réorganisations à un niveau de complexité plus élevé pour créer la nouveauté. Leur caractère partiellement indéterminé leur permet d'intégrer les agressions, les fluctuations environnementales qui les affectent pour les transformer en expériences significatives. L'ordre et le désordre, le hasard et la nécessité n'apparaissent plus comme antagonistes, mais comme des principes complémentaires nécessaires, dans des proportions variées, à l'émergence de nouveaux régimes de fonctionnement et la progression des systèmes vivants vers une complexité croissante. Cette propriété d'auto-transcendance rend les processus évolutifs ouverts et partiellement indéterminés : "*La création se nourrit du désordre, du chaos. L'aléatoire fait partie intégrante de l'organisation. Le désordre est au cœur de ce qui définit l'ordre*" (DUPUY, 1990, p. 102).
- ③ Ces différentes théories confirment la cohabitation du continu et du discontinu pour expliquer l'évolution des systèmes complexes. Ainsi, si, près de l'équilibre, les lois de l'évolution des systèmes physico-chimiques sont linéaires, il n'en est pas de même loin de l'équilibre où la sensibilité aux circonstances, les possibilités de mutation qualitative, les phénomènes d'auto-organisation etc. introduisent la non-linéarité qui permet d'expliquer "*la nouveauté sans la réduire à une apparence*" (PRIGOGINE, STENGERS, 1988, p. 92).

- ④ L'évolution apparaît comme un processus imprévisible, créatif opéré parmi un ensemble de trajectoires possibles dont l'issue finale ne peut être prévue par l'observateur extérieur : *"L'évolution est une aventure continue et ouverte qui crée à tout instant sa propre finalité dans un processus dont le résultat précis est fondamentalement imprévisible"* (CAPRA, 1983, p. 271). Cette conception enrichit la notion de causalité qui ne peut plus se réduire à des schémas linéaires ou circulaires, mais intégrer la logique des processus récursifs (MORIN, 1977, 1986).
- ⑤ Ces différents travaux remettent en cause, de façon plus ou moins radicale, l'assimilation de l'intelligibilité scientifique avec la construction de schémas déterministes stricts qui réduisent le devenir et le monde à *"la production du même par le même"* (PRIGOGINE STENGERS, 1988, p. 8), à l'existence de mécanismes et principes ordonnateurs qui prolongent indéfiniment l'identité des systèmes dans le temps. Ils consacrent, dans une certaine mesure, l'existence d'un temps "scientifique objectif" qui corrobore le statut du temps de nos descriptions phénoménologiques. Ainsi, les phénomènes d'instabilité dynamique des systèmes complexes permettent d'établir une différence intrinsèque *"entre les évolutions qui mènent un système vers l'équilibre et celles qui l'en éloignent"* (PRIGOGINE, STENGERS, 1988, p. 28).

## II - LES THEORIES DU CHAOS DETERMINISTE

Nous ne présenterons pas ici la théorie du chaos déterministe qui a fait l'objet d'une publication séparée (PAILOT, 1995). Notons simplement que la théorie du chaos déterministe, au sens moderne du terme, est une théorie mathématique dont on peut douter de l'intérêt réel pour interpréter des problématiques de gestion, au-delà de l'intérêt intellectuel qu'elle suscite et de la fascination qu'elle peut exercer. Si on la replace dans une problématique d'évolution de la firme, sa cohabitation dans le champ théorique des sciences de gestion apparaît par ailleurs paradoxale, voire totalement incompatible, avec l'ensemble des développements de la théorie de l'équilibre ponctué puisque **le chaos vise à traiter des évolutions temporelles déterministes récurrentes**. La notion de bifurcation, sous-jacente à cette distinction des types de changements incrémentaux et mutationnels, est, en ce sens, incompatible avec l'idée d'une temporalité récurrente appréhendable avec des systèmes d'équations non-linéaires.

## SECTION III - A LA RECHERCHE DU HASARD ET DE LA NECESSITE

*"Le passé et le futur ne peuvent exister que par rapport au présent. D'ailleurs lorsqu'ils sont en cours, eux-mêmes ne sont que le présent. Essayer de déterminer la nature du passé et du futur en ignorant le présent en soi, revient à vouloir compter sans l'unité"*

*Ramana MAHARSHI*

Au cours de cette section, nous présenterons au lecteur des éléments de réflexion sur deux notions fondamentales, irréductibles l'une à l'autre, qui alimentent depuis des générations de chercheurs certaines grandes controverses scientifiques : le déterminisme et l'indéterminisme. Ce débat nous paraît non seulement fondamental sur le plan épistémologique, mais aussi indispensable pour mieux cerner et comprendre les contours du concept d'évolution, ainsi que tous les corollaires qui peuvent lui être rattachés. La place qu'il occupe dans la sociologie dynamique (BOUDON, 1984) suffit à nous rappeler les difficultés réelles des chercheurs à cerner les limites étroites de validité (parfois mal perçues) des schémas déterministes souvent considérés comme des fondements indispensables de la connaissance scientifique. La théorie de l'évolution de la firme ne saurait échapper impunément à cette polémique même si l'on a parfois le sentiment que les chercheurs se gardent bien d'exposer explicitement les idées et principes directeurs qui guident leur travail.

Les notions de déterminisme et d'indéterminisme appartiennent à cette catégorie de termes multi-ordinaux qui acquièrent une dimension et une portée à la mesure de leur incertitude. Elles sont souvent utilisées, dans le monde scientifique, d'une façon approximative et confuse. Les scientifiques semblent avoir souvent le sentiment que ces termes possèdent en eux-mêmes leur propre signification et font l'économie, de ce fait, d'une clarification sémantique pourtant indispensable pour dissiper l'incertitude qui entoure leurs contours. L'objet de notre propos n'est pas de retracer l'histoire de ces notions (POMIAN, 1990) ou de solutionner un débat séculaire qui relève tant de l'ontologique que de l'épistémique. L'objectif visé est plus modeste. Plutôt que de résoudre ce conflit transcendantal, c'est une clarification sémantique et conceptuelle des différentes formes de déterminisme et d'indéterminisme, à la lumière des sciences de la nature, qui retiendra notre attention. Nous verrons comment, pour chacun de ces deux termes, nous pouvons distinguer plusieurs niveaux d'analyse complémentaires qui rendent compte de la réalité intrinsèque de classes de phénomènes différents.

## I - LES DIFFERENTES FORMES DE DETERMINISMES

Pierre-Simon, Marquis de LAPLACE (1748-1827) <sup>16</sup> peut être considéré comme le "père spirituel" du déterminisme classique. Il fonde sa conception sur une intime conviction métaphysique en l'intelligibilité des lois mathématiques de l'Univers accessible à une Intelligence supérieure aux possibilités infinies. L'application du déterminisme causal au monde pris dans son ensemble reste cependant une idée spéculative limite, invérifiable expérimentalement, "*qui a des conséquences sur l'heuristique scientifique (...) mais qui n'est certainement pas un résultat de science*" (DALMEDICO, 1992, p. 372). Ce principe de déterminisme causal universel préfigure d'une possibilité de prévision de l'évolution postérieure et antérieure d'un système sur la base de la connaissance d'un moment donné et des lois qui régissent cette évolution. Cette forme de déterminisme strict ne peut donc être considérée comme "scientifique" mais plutôt, comme le propose Amy Dahan DALMEDICO (1992, p. 376) "*d'ontologique globale*". Cette réalité absolue sous-jacente ne se déduit pas de l'expérience, mais est simplement opposée au relatif. C'est une conception intellectuelle abstraite qui "*repose sur le théorème classique exprimant l'existence et l'unicité d'une solution (trajectoire) issus d'une position initiale donnée, et la continuité de cette solution par rapport à la donnée initiale*" (THOM, 1990). René THOM ne partage pas cette vision et pose le modèle déterminisme laplacien en "*paradigme universel du déterminisme scientifique*" (1990, p. 580). Dans cette perspective, l'usage de l'analyse causale utilise comme postulat une extrapolation indéfinie, et non réalisable, qui dépasse toute capacité d'appréhension effective et même imaginable. Dans sa recherche d'ubiquité dogmatique, elle ne nous paraît pas constituer une proposition recevable épistémologiquement, c'est-à-dire qu'elle n'a pas "*le caractère d'un effecteur de connaissance et d'intelligibilité*" (MEYER, 1967, p. 812 ; voir également POPPER, 1984 ; SETTLE, 1989).

Si le physicien français établit les fondements causalistes du déterminisme, le terme, qui n'est pas en usage au XVIII<sup>ème</sup> siècle, est introduit dans le langage scientifique par le physiologiste français Claude BERNARD (1813-1878) en 1865 (CANGUILHEM, 1984). Il renvoie alors à une interprétation ontologique du causalisme philosophique (fatalisme) énoncé par Gottfried Wilhelm LEIBNIZ (1646-1716), "*doctrine selon laquelle tout fait a un antécédent, "une cause" sans laquelle il ne pourrait exister*" (ISRAEL, 1992, p. 252). En 1878, son acception se dégage de l'ontologie causaliste du philosophe et mathématicien allemand pour devenir une

---

<sup>16</sup> "Trois éléments caractérisent le déterminisme de Pierre-Simon de LAPLACE : la conviction - d'ordre métaphysique - du déterminisme global de la nature et de la structure causale de cette dernière, conviction indissolublement liée à un idéal d'intelligibilité du monde ; l'affirmation corrélatrice de la possibilité de prédiction par les lois mathématiques ; enfin, le réductionnisme mécanique" (DALMEDICO, 1992, p. 392).

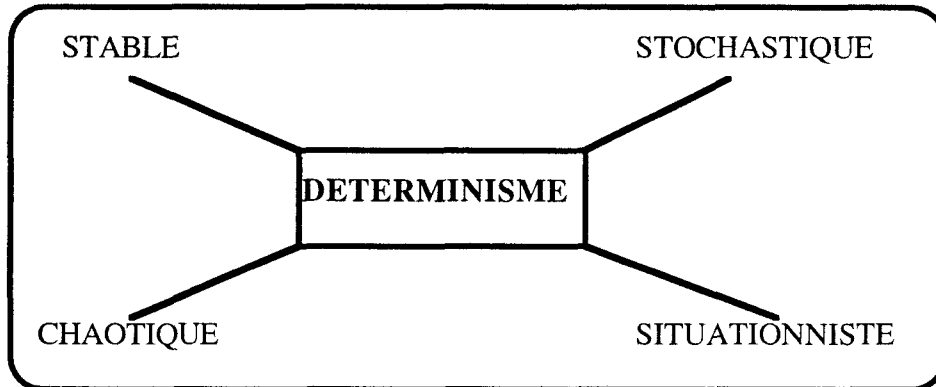
interprétation des conditions, qui permettent ou non l'apparition des phénomènes physiques et en expliquent le devenir immédiat et prochain. Dans les sciences physiques classiques, le déterminisme se nourrit du credo platonicien - qui se retrouve également dans les écrits d'Albert EINSTEIN - qui cherche à décrire les lois fondamentales de l'Univers suivant un idéal mathématique, par opposition à la connaissance sensible et aux descriptions phénoménologiques. Cette idéalisation incorrecte et illégitime - pour reprendre une expression d'Ilya PRIGOGINE - a profondément marqué une certaine conception de la pensée scientifique occidentale qui cherche "*à comprendre le monde, à rendre intelligible le devenir de la nature, et non pas à décrire simplement la manière dont elle se comporte "tantôt d'une façon et tantôt d'une autre"*" (PRIGOGINE, STENGERS, 1988, p. 171).

Si le déterminisme a connu différents revers, des crises épistémologiques et ontologiques plus ou moins profondes, il reste néanmoins le paradigme dominant de la science moderne : "*C'est ici que réside le vrai "drame" du déterminisme scientifique et du causalisme ; bien qu'accusés de toutes sortes de crimes, en l'absence d'alternatives sérieuses, ils restent, et probablement resteront, l'instrument analytique central et la métaphysique de la science*" (ISRAEL, 1992, p. 273). Si dans la science moderne le déterminisme conserve une affiliation indubitable avec la notion de causalité, il n'en n'est pas moins devenu un concept polysémique qui recouvre différents niveaux de réalité. Le déterminisme scientifique, qui se distingue de l'intuition spéculative du libre-arbitre de la pensée philosophique, recouvre, dans sa forme classique, l'acception suivante que nous empruntons à Karl POPPER (1984, p.1) : "*doctrine selon laquelle la structure du monde est telle que tout événement peut être rationnellement prédit, au degré de précision voulu, à condition qu'une description suffisamment précise des événements passés, ainsi que toutes les lois de la nature, nous soit donnée*". Cette définition, qui s'inspire largement des conceptions classiques laplaciennes, sous-tend toutefois qu'il n'existe qu'une forme possible de déterminisme en science. Si Karl POPPER se pose en fervent partisan de l'indéterminisme, sa thèse, qui s'appuie parfois sur des arguments péremptoires voire partisans, énonce un principe de consubstantialité indubitable entre prédictibilité et déterminisme <sup>17</sup>. Elle ne nous paraît plus correspondre, en ce sens, à la vision complexe proposée par les sciences modernes qui voit dans le déterminisme un concept polyforme <sup>18</sup> -

<sup>17</sup> L'argumentation principale de Karl POPPER pour invalider les prédicats déterministes s'appuie largement sur l'analyse des liens indissociables entre déterminisme et prédictibilité. Si cette relation est un élément central de la controverse scientifique déterminisme-indéterminisme à l'époque où il a rédigé son ouvrage (1956), elle semble moins significative aujourd'hui eu égard aux développements récents de la physique moderne (non quantique) - même si elle conserve son importance. Toutefois, l'auteur ne semble pas avoir intégré de façon significative les conceptions du déterminisme proposées par la physique des gaz, ou encore les résultats des travaux d'Henri POINCARÉ qui avait identifié les traces du chaos dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (PAILLOT, 1995).

<sup>18</sup> Cette conception peut s'enrichir de la "*définition faible*" du déterminisme scientifique proposée par Karl POPPER (1984, p. 31) : "*doctrine selon laquelle l'état de tout système physique clos à tout instant futur du*

évolution prise en considération par POPPER dans ces derniers écrits (1992). Une analyse transversale des différents apports que nous avons présentés dans les chapitres précédents nous permet, selon nous, de distinguer quatre formes essentielles de déterminisme :



Ce graphique appelle quelques précisions sur les différents sens qui peuvent être associés à ce terme :

- ① au sens classique (ou stable) : Dans une version "faible", la séquence de causalité est indépendante de l'orientation de la flèche du temps (la cause précède ou non l'effet) et résulte d'une combinaison de facteurs explicatifs dont la pondération est variable selon les caractéristiques des situations étudiées et s'exprime dans un principe de localité. Elle autorise un degré de prédictibilité variable selon le degré de validité et de précision dans l'identification des conditions initiales pertinentes. Dans une version "forte", le point extrême de cette perspective est la conception laplacienne où le déterminisme est synonyme de mécanique omnipotente, de prédictibilité univoque, de continuité. L'étude du local se confond à celle du global dans une vision inspirée d'un causalisme absolu. Le principe déterministe dépasse l'hétérogénéité des niveaux de réalité ou des classes de phénomènes et s'inscrit comme un postulat transversal qui garantit l'unicité du Tout et une prédictibilité universelle des événements futurs ou passés à partir d'une connaissance suffisante des lois qui régissent les phénomènes de la nature (14). Pour Niels BOHR (1961, p. 389), ce n'est pas la conclusion de la formulation précise de la loi de causalité - selon laquelle "si nous connaissons le présent avec certitude, nous pouvons calculer le futur" -, mais sa prémisse (Voraussetzung) qui est fautive : "*Nous ne pouvons pas, en principe, connaître le présent dans tous ses aspects déterminants*". Ainsi, pour les physiciens atomistes, il faut renoncer à une explication causale rigoureuse et tout retourner à "*un mode de description compatible avec*

---

*temps peut être prédit, même à l'intérieur du système, avec n'importe quel degré de précision stipulé, en déduisant la prédiction de théories, en conjonction avec des conditions initiales dont le degré requis de précision peut toujours être calculé dès lors que le projet de prédiction est donné*".

*le principe de causalité est exclu*" (BOHR, 1961, p. 388). Ce principe causal ne peut prétendre à une validité générale puisque le fondement même d'une description déterministe n'a plus aucune assise solide - à cet égard, René THOM (1991) considère incontestablement et "logiquement" la physique quantique comme "*le scandale intellectuel du siècle*" (1991, p. 86) qui pratique le principe d'HEISENBERG sans le comprendre. En ce sens, PRIGOGINE (1994) affirme que la validité du déterminisme "*se réduit à une propriété valable seulement dans les cas limites. Ces cas limites correspondent précisément aux systèmes dynamiques stables*" (p. 42).

② au sens stochastique (cf. annexe I) : L'observateur peut observer des régularités macroscopiques, tirer des règles, des constances sur la base de l'étude d'un ensemble de phénomènes dont l'étude est inaccessible dans le détail. La compréhension du fonctionnement macroscopique du système est rendue possible grâce à l'introduction de prévisions probabilistes rigoureusement gouvernées par un formalisme mathématique qui autorise la construction de schémas ordonnés et doués d'une certaine capacité prédictive. Dans cette optique, l'interprétation fréquentiste d'hypothèses probabilistes prédit la propension d'un événement singulier, qui s'inscrit dans une suite d'événements, à se produire lors d'épreuves répétées (MATALON, 1967 ; POPPER, 1990). Cette conception déterministe, qui porte sur une occurrence événementielle autorisant une évaluation et une vérification empiriques d'énoncés probabilistes <sup>19</sup>, permet donc la mesure du hasard et non son étude (BOURSIN, 1991). Elle montre également que les différents niveaux de réalité (microscopique et macroscopique) ne peuvent se réduire les uns aux autres, mais nécessitent l'utilisation de modèles appropriés à leur "logique" respective. Enfin, la sélection probabiliste introduite par le déterminisme statistique infirme le postulat d'équivalence de tous les états d'un système et donc, *ipso facto*, souligne l'irréversibilité des phénomènes mécaniques (ISRAEL, 1992). Sa base axiomatique sous-tend une propriété d'indépendance des événements élémentaires de l'espace probabiliste qui reste, même dans les développements de la théorie mathématique des probabilités proposés par Andreï KOLMOGOROV, un énoncé capital dans l'élaboration de son cadre théorique (LESTIENNE, 1993). Cette forme statistique se heurte néanmoins à des difficultés sérieuses pour traiter les phénomènes événementiels pour lesquels "*on ne connaît pas la nature ou la taille de l'ensemble des événements possibles*" (LESTIENNE, 1993 , p. 55) -

---

<sup>19</sup> Les mathématiciens semblent limiter l'application du calcul des probabilités aux événements répétitifs (point de vue objectiviste) alors que certains chercheurs les utilisent dans une perspective subjective pour "*exprimer la cohérence du comportement*" (MATALON, 1967, p. 531), mais s'exposent alors "*aux accusations d'arbitraire ou de subjectivité injustifiable*" (p. 539).



ceux qui interdisent le recours à l'expérimentation sur des suites répétées d'événements. L'interprétation probabiliste peut s'entendre dans un double sens qui repose sur :

⇒ l'existence de probabilités numériques au sens classique qui engendrent des événements probabilistes affectés de possibilités égales en raison de l'invariance situationnelle. Karl POPPER (1992, p. 37) parle alors d'un calcul de probabilités absolues dont l'énoncé de calcul peut s'écrire comme suit :

$P(a) = r$  ce qui signifie "la probabilité de l'événement a est égale a r.

⇒ une interprétation propensionniste des probabilités (POPPER, 1990, 1992) où les possibilités ne sont plus de simples possibilités égales, mais des possibilités pondérées par une valeur numérique variable selon les possibilités données. La méthode pour attribuer des valeurs à ces possibilités inégales s'appuie notamment sur l'observation d'un grand nombre d'événements répétés grâce à des méthodes statistiques en vue d'estimer le poids respectif de chaque possibilité. Cette condition exclut de fait le recours à cette méthode pour l'analyse des processus évolutifs . Leur propension ne peut être mesurable en raison du caractère non-répétitif des situations - sauf à travers une estimation des propensions de façon purement spéculative qui se heurte toutefois à des problèmes épistémologiques certains. Les propensions apparaissent donc "*comme des propriétés inhérentes à une situation dont l'objet en question fait naturellement partie*" (POPPER, 1992, p. 35). Karl POPPER (1992) parle d'un calcul de probabilités relatives (ou conditionnelles) qui précisent l'aspect situationnel de la notion de propension et dont l'énoncé de calcul peut s'écrire comme suit :  $P(a/b) = r$  ce qui signifie "la probabilité d'un événement a dans une situation b est égale à r". Cette interprétation propensionniste s'oppose à l'existence de schémas déterministe stricts en conservant au futur une qualité objective d'ouverture et de non-fixité *a priori* : "*Les situations passées (...) ne déterminent pas la situation à venir. Elles déterminent plutôt les propensions changeantes qui influencent les situations futures sans les déterminer*" (POPPER, 1992, p. 39).

③ au sens chaotique (PAILLOT, 1995) : les équations déterministes ne conduisent pas à un comportement régulier, mais présentent des propriétés apériodiques, non-linéaires et d'instabilité exponentielle qui forment des trajectoires "asymptotiques" éloignées de l'ordre stable. Le déterminisme n'est plus synonyme de prédictibilité puisque les systèmes dynamiques évoluant au cours du temps se caractérisent par leur imprévisibilité (qui n'est pas une imprévisibilité de principe - LESTIENNE, 1993), et ce malgré le caractère

déterministe exprimés par des systèmes d'équations différentielles. Il ne peut ainsi être considéré comme un paradigme de prédictibilité du futur puisque la précision des prévisions est limitée par la précision des conditions initiales. Il conduit à une distinction entre le "*déterminisme mathématique*" et le "*déterminisme physique*" qui ramène à l'opposition entre le local et la global (DALMEDICO, 1992). Cette forme de déterminisme (qui se caractérise principalement, mais pas seulement, par une sensibilité aux conditions initiales - DINER, 1992) est repris aujourd'hui dans des champs d'application plus larges, mais qui ne répondent pas toujours aux exigences du formalisme mathématique qui entoure ce concept. L'analogie qualitative et métaphorique prend ici toute sa mesure, mais témoigne en substance de son imprécision.

Ces trois premières conceptions du déterminisme incluent le recours à un formalisme mathématique strict et rigoureux qui permet une validation quantitative de sa nature - hormis pour certaines formes de déterminisme stable qui traduisent essentiellement la nature des structures épistémologiques de la science sans pour autant répondre aux impératifs de confrontation avec la réalité. Toutes les classes de phénomènes ne sont pourtant pas régies par des lois mathématiques utilisées dans les sciences "exactes", mais tendent à recourir à une conceptualisation ressortie de la langue naturelle - dont l'emploi soulève des problèmes épistémologiques indubitables en raison de l'absence d'universalité et d'intemporalité du langage naturel et pour laquelle il est parfois difficile d'apprécier la scientificité des schémas explicatifs proposés, et ce malgré les efforts de conceptualisation des disciplines.

Cette impossibilité ontologique de réduire la nature de la réalité sensible à une description et une expression mathématique, le refus de plaquer une quantification factice ou injustifiée à partir d'une théorisation mathématique *ad hoc* - dont le manque de validité scientifique n'échappe pas d'ailleurs aux mathématiciens (voir notamment THOM, 1990, p. 505-514) -, nécessitent l'adjonction d'une conception du déterminisme intersubjective plus "qualitative", d'une forme qui intègre l'impossibilité d'obtenir une connaissance des conditions initiales avec un degré de précision absolu et admette l'impuissance des schémas déterministes à prévoir *a priori* l'évolution d'un système hyper-complexe. Comme le note Michel GUTSATZ (1983, p. 418-419), "*la compréhension social-historique n'a aucune raison d'être réduite, voire d'être identifiée, à la compréhension qui fonctionne dans les sciences exactes, laquelle est une compréhension fabricatrice. Rien n'empêche de comprendre un phénomène dans le domaine social-historique, sans effectivement démontrer la totalité des rouages et des déterminismes*". Cette approche, qui inclut *sui generis* l'imprécision descriptive de la réalité phénoménale, met l'accent sur les contraintes structurales et fonctionnelles inhérentes au déroulement de tout processus évolutif. Elle nous paraît mieux correspondre à l'étude des objets scientifiques pour

lesquels la formulation axiomatique des propositions de base est nécessairement plus ouverte qu'en science "pure" en raison de la nature des rapports dialectiques que ces énoncés entretiennent avec la réalité extérieure. Cette notion, qui se nourrit d'une heuristique scientifique mieux appropriée à la compréhension de l'évolution des êtres vivants et des systèmes sociaux peut ainsi s'entendre :

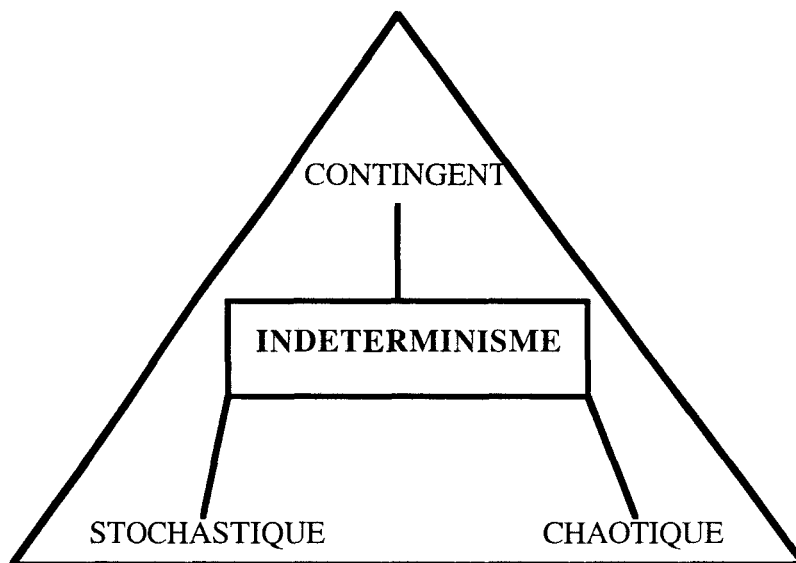
④ au sens situationniste : Cette approche souligne l'existence de contraintes de construction préexistantes plus ou moins strictes (déterminisme historique) qui définissent la nature et les formes des possibles sans pour autant préfigurer de l'évolution du système (DANCHIN, 1991 ; RICQLES, 1991 ; VARELA, 1993). Elle conserve la disjonction entre déterminisme et prédictibilité, telle qu'elle est appréhendée dans le déterminisme chaotique, car le choix par le système d'une trajectoire précise (parmi la multitude des possibles) est *a priori* imprévisible. Le cheminement du système dans l'espace temporel crée l'émergence de nouvelles possibilités inconnues *a priori* qui élargissent l'espace des possibles susceptibles de s'actualiser ; actualisation qui s'effectue lorsque les conditions pertinentes se maintiennent dans une durée suffisamment longue. Il s'agit d'un processus récursif par lequel de nouvelles propensions consacrent à leur tour un espace de réalité - défini dans un référentiel temps, espace, forme (LE MOIGNE, 1990) - favorable à l'émergence de nouveaux possibles. Il se définit par son exercice et son résultat, c'est-à-dire que la réalité se construit, dans un certain sens, au fur et à mesure de son déroulement à travers des opérations d'élimination et d'actualisation des virtualités. Ces virtualités sont autant de choix exclusifs qui annihilent de nombreuses possibilités potentielles et décident de l'avenir du système ou de l'organisme considéré. Ces propriétés structurales ne peuvent être constatées qu'*a posteriori* par l'observateur extérieur. Elles réaffirment l'absence de possibilités égales puisque seuls certains possibles possèdent une propension élevée de s'actualiser eu égard aux conditions réellement existantes.

Nous aurions pu joindre à ces différentes conceptions celle d'un "déterminisme finaliste" qui décrit des principes ordonnateurs des mécanismes et leurs processus de l'évolution. Cette approche reste cependant irréductible à cette vision causaliste stricte car elle préfigure du renversement de la flèche du temps qui suppose un élargissement du cadre d'analyse inconcevable dans les raisonnements pragmatiques développés en sciences physiques ou encore en mathématiques. Elle présente, en fait, le risque d'établir "*une confusion (...) grossière entre finalisme et déterminisme*" (ISRAEL, 1992, p. 250). L'idée centrale qui se dégage de l'étude des différentes formes de déterminisme, souligne la nécessité d'une reconsidération profonde de la place et du champ de validité des explications déterministes dans les sciences "exactes" : le déterminisme strict ou rigoureux, "*qui apparaissait comme la conséquence inéluctable de*

*l'intelligibilité dynamique, se trouve aujourd'hui ramené à une propriété valable seulement pour des cas particuliers" (PRIGOGINE, STENGERS, 1988, p. 94).*

## **II - LES DIFFERENTES FORMES D'INDETERMINISME**

Le caractère équivoque du déterminisme a pour corollaire symétrique une conception polyforme de l'indéterminisme. La complexité et la diversité des trajectoires possibles d'un système, les différences de logique qui régissent son fonctionnement, l'irréductibilité ontologique des différentes classes de phénomènes les unes aux autres, etc. nous conduisent également à distinguer plusieurs types d'indéterminisme. Ce terme devient ainsi un concept polysémique qui peut avoir différentes sources ou présenter des différences de nature pour l'observateur.



L'aléatoire peut alors traduire l'idée :

- ① de trajectoires stochastiques du système (du grec *stochastikos* qui signifie "habile à viser") : les suites d'événements sont déterminées par des processus qui font intervenir du hasard, de l'aléatoire, mais qui peuvent néanmoins être filtrées par la prédiction probabiliste ; probabilités qui prennent acte de l'imprévisibilité des trajectoires individuelles. Le hasard, modélisé en mathématique par la théorie des probabilités (YOCCOZ, 1992 ; EKELAND, 1991), tient ici à la difficulté d'articuler le microscopique et le macroscopique et introduit "*un flou commode, un jeu qui permet à ces deux structures, malgré leur incompatibilité, de fonctionner ensemble*" (LEVY-LEBLOND,

1993, p. 193). Les probabilités sont gouvernées par des lois, c'est-à-dire que ce "*règne de l'aléatoire n'est pas absence de lois. Il y a des lois qui gouvernent ce hasard*" (LEVY-LEBLOND, 1993, p. 189). L'aléatoire existe alors de manière "constitutive", "essentielle", "fondamentale", "objective" et devient un concept opératoire, conformément à l'exigence de l'épistémologie scientifique (ULLMO, 1967) - comme cela semble être le cas en physique quantique (EKELAND, 1991 ; LESTIENNE, 1993). Il correspond à une réalité intrinsèque du comportement du système à l'échelle microscopique tel qu'il se manifeste à un observateur humain. Si l'indéterminisme stochastique n'exclut donc pas la possibilité de prévisibilité des trajectoires du système, il ne peut cependant se ramener à une théorie déterministe sous-jacente, à "*une méconnaissance d'un niveau plus profond*" (LEVY-LEBLOND, 1991, p. 183) - comme l'hypothèse de la "théorie des variables cachées" avancée en mécanique quantique.

- ② de trajectoires chaotiques du système : la non-linéarité détermine l'imprévisibilité de son évolution, elle-même liée à une sensibilité particulière du système aux conditions initiales, sensibilité qui s'analyse toutefois dans une dynamique déterministe. La notion de hasard, d'indéterminisme est ici liée à l'impossibilité pour l'observateur d'avoir une connaissance parfaite de l'état initial du système. Elle correspond, en ce sens, à la mesure de notre ignorance, à notre impossibilité de décrire la réalité du monde au-delà d'un certain seuil de précision. Il ne s'agit donc pas d'un hasard ou une imprévisibilité de principe tel qu'un observateur pourra l'observer en thermodynamique ou en physique quantique (LESTIENNE, 1993).

Ces deux conceptions ne recouvrent pas la richesse, la totalité des notions qui peuvent être associées au hasard ou l'indéterminisme. Comme pour le déterminisme, il s'agit d'en proposer une conception plus proche du sens commun qui dépasse les frontières de la formalisation mathématique. L'indéterminisme exprime alors l'idée de l'existence de :

- ③ de trajectoires contingentes du système : Les trajectoires du système s'effectuent parmi une variété préexistante de possibles dont certains peuvent être éliminés *a priori* avant même d'avoir été explorés. Elles résultent d'un choix imprévisible entre différentes solutions possibles pour l'observateur extérieur (ou intérieur) qui ne peut cerner la complexité des mécanismes intrinsèques d'agrégation ou d'amplification qui "fixent" ces choix. L'indéterminisme a ici un rôle interprétatif dans la description et l'explication des phénomènes qui précise la distinction entre la trajectoire réellement parcourue parmi la diversité des trajectoires possibles : "*La survenue de tel ou tel événement ne sera pas expliqué pour autant mais un partie de son mystère aura été éliminée en ce sens qu'elle*

*sera rapportée au hasard de façon opérationnelle*" (ATLAN, 1986, p. 155 cité in ROSE, 1993, p. 203). Même si la reconstruction des chaînes causales constituent la limite naturelle des schémas déterministes, elle ne suppose pas une conception stricte de l'indéterminisme par lequel les événements ne seraient causés par aucun antécédent.

Hasard subjectif, contenu dans l'œil de l'observateur et lié à sa connaissance imparfaite des phénomènes, hasard objectif comme partie intégrante de la nature en soi ? Le débat n'est pas clôt et continue de susciter des polémiques épiques dans les milieux scientifiques. Toutefois, dans sa forme absolue, l'argument d'un approfondissement du degré de connaissance des conditions initiales qui régissent l'évolution du système manque de plausibilité, et ce pour au moins deux raisons :

- ⇒ le nombre et la connaissance des relations non-négligeables entre l'objet étudié et le reste du monde, et l'identification précise du type d'information nécessaire et pertinente ne peuvent être fixés *a priori* - même si elles peuvent être "facilitées" par l'introduction d'un "*principe de responsabilité*" qui précise "*le degré de précision avec lequel doivent être connues les "causes" - les conditions initiales - pour que le problème de prédiction puisse être résolu*" (POPPER, 1984, p. 20). Cette impossibilité ontologique dissocie, pour des raisons parfaitement nettes, le déterminisme de la causalité qui "*prévoit et éclaire (...) les limitations du pouvoir expérimental*" (ULLMO, 1967, p. 656) ;
- ⇒ rien, sinon une axiomatique métaphysique ou des préjugés philosophiques rationnellement indéracinables, ne peut laisser supposer qu'un affinement de ces connaissances - assimilable par le système cognitif humain - puisse laisser émerger *a priori* un principe déterministe sous-jacent.

Enfin, et nous concluons sur ce point, la science ne semble pas avoir besoin de trancher le "débat du hasard" pour reconnaître l'existence d'une certaine forme d'indéterminisme dans la description et l'observation des phénomènes naturels de la réalité sensible ou empirique. La validation de schémas déterministes, plus ou moins stricts, ne peut relever d'une quelconque apologie philosophique ou d'une métaphysique causaliste déguisée sous des critères de scientificité. L'homme de science n'a pas à croire "religieusement" en des postulats ou des discours partisans, mais à se prononcer sur la valeur explicative de modèles, schémas ou d'hypothèses qu'il confronte à certains faits d'observation. La démarche scientifique est contrainte par la réalité observée et le corpus théorique auquel elle se réfère et qui lui donne sa cohérence *sui generis*. Elle exclut, par définition et par situation, tout recours à une dogmatique

partisane réductrice et sclérosante posée comme vraie bien invérifiée et invérifiable. Si l'observation scientifique est toujours entachée d'une incertitude, si l'extrapolation hâtive de certains résultats constatés sur des phénomènes physiques aux "*trois mondes*" (POPPER, 1984) peut susciter des réserves justifiées et paraître fantaisiste, la vie n'en reste pas moins "*une constante conquête de l'ordre sur le désordre*" (GRASSE, 1979, p. 140) dont la durabilité se nourrit de principes ordonnateurs complexes. Le divorce du "couple maudit" semble devoir être renvoyé à une date ultérieure !. Certaines propositions épistémologiques de René THOM (1990, 1991) - qui semble adhérer sans réserve, comme de nombreux mathématiciens contemporains, aux positions "réalistes" qui s'inspirent directement de PLATON (CHANGEUX, CONNES, 1989) - ou de Karl POPPER (1984) nous apparaissent, en ce sens, hors de propos car elles ne traduisent qu'une interprétation ontologique et les convictions personnelles de leurs auteurs, même si elles sont subtilement dissimulées derrière une argumentation logique séduisante : "*On n'élimine pas un fait en évoquant un dogme*" (DORST, 1989, p. 46). L'état d'un système à l'instant initial ne pouvant être fixé de manière univoque, connu avec une précision parfaite, il n'existe pas d'incompatibilité logique entre le hasard et le déterminisme (RUELLE, 1991).

## CONCLUSION

*"N'attendez donc aucune prophétie de moi ; si j'avais su ce que quelqu'un découvrirait demain, je l'aurais publié depuis longtemps, pour m'en assurer la propriété"*

Henri POINCARÉ

L'évolution - terme qui vient du latin "evolutio" qui signifie "action de dérouler" - est un concept polyforme qui se caractérise par l'indétermination de ses contours, la multiplicité des attributs qu'on lui prête et qui lui permettent de couvrir un champ considérable. L'allure générale de ces processus est une forme temporelle définie et non une succession quelconque d'événements. Cette condition d'intelligibilité des processus évolutifs est une condition préalable imprescriptible à toute discussion sur la validité des théories et modèles proposés pour expliquer les mécanismes responsables de l'évolution et l'examen des problèmes d'évolution.

Au regard de ce qui précède, il apparaît que l'étude de l'évolution nous renvoie à la définition de quatre couples d'attributs qui, combinés entre eux, permettent de rendre compte de l'expérience du réel dans "toute" sa richesse (cf. schéma 1.0). Cette combinaison ne s'attache pas toutefois à décrire la pondération des différents facteurs selon une hiérarchie ou une échelle absolue. Cette interprétation selon un schéma de "*causalité horizontale*" (MANDON, 1990) insiste plutôt sur l'interdépendance, la connexion et la complémentarité différentes variables en interaction ; facteurs qui agissent simultanément et interagissent les uns sur les autres suivant une pondération variable selon les situations. Cette pondération varie nécessairement selon l'échelle d'observation, le découpage de la réalité pratiqué par l'observateur, selon ses postulats et ses hypothèses implicites et/ou explicites. Les différences d'interprétation des phénomènes semblent souvent moins liées aux différences théoriques qu'au choix d'inclure, ou non, tel ou tel aspect du réel ; choix qui privilégie l'intégration de tel ou tel facteur explicatif. Les quatre couples d'attributs que nous avons retenus sont les suivants :

- déterminisme/ indéterminisme :
- continu/discontinu :
- ordre/désordre :
- global/local :

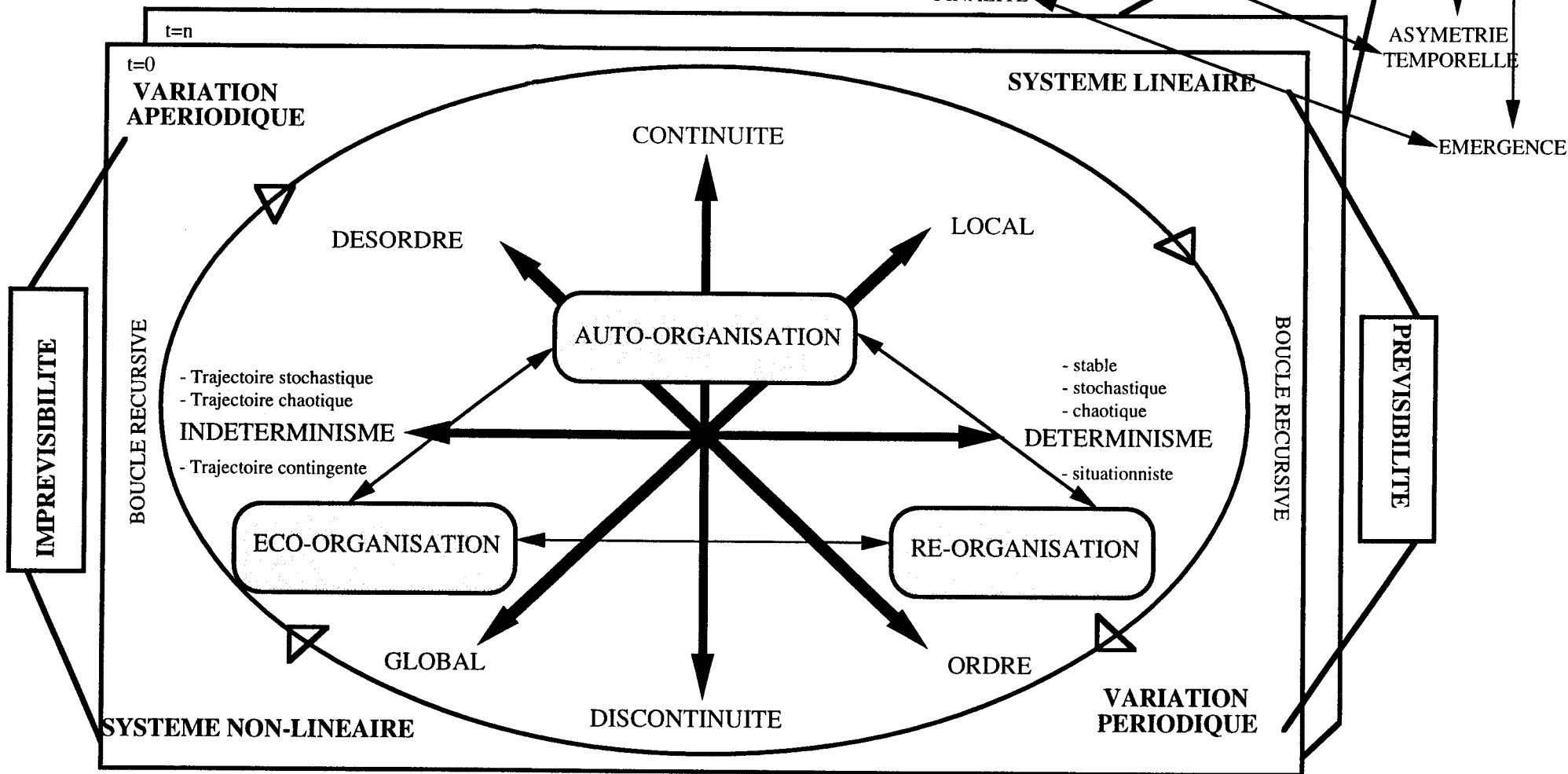
Ces quatre couples d'attributs sont en permanence présents dans les productions des sciences. Ils nourrissent des discussions tant philosophiques que scientifiques qui relancent régulièrement les vieilles querelles métaphysiques. Le déroulement de ces débats dans un contexte



TEMPS  
IRREVERSIBLE

# MODELE D'EVOLUTION DES SYSTEMES COMPLEXES

EVOLUTION  
SITUATIONNISTE  
ET POSSIBILISTE



philosophique de tiers-exclu et de dualisme cartésien n'est pas pour favoriser le rapprochement entre les positions des protagonistes.

## **1 - Déterminisme/ indéterminisme :**

Aujourd'hui les chercheurs paraissent admettre dans une large majorité que la science pourra, dans la description des phénomènes, faire reculer sans cesse les frontières de l'incertain, mais elle ne pourra anéantir son territoire. La description du réel semble devoir apprendre à travailler avec l'incertain dont les certitudes statistiques ou probabilistes semblent impuissantes à anéantir la substance. Déterminisme et indéterminisme sont des principes irréductibles l'un à l'autre dont la complémentarité nourrit l'émergence de la vraie nouveauté : "*La réalité de demain n'est pas incluse dans la réalité d'aujourd'hui. Il y a une indécision fondamentale du réel*" (JACQUARD, 1991, p. 150). Le futur ne saurait être totalement inclus dans le passé. La connaissance du passé, la perception causaliste et déterministe des phénomènes semblent devoir composer avec l'aléatoire, la nouveauté, le hasard, les événements imprévus qui surgissent effectivement : "*le futur n'est pas construit par une volonté consciente, mais par un processus dans lequel l'inconnu, l'aléatoire inorganisé peut se transformer en ordre connu et organisé*". Si une partie de cette citation d'Henri ATLAN (1979, p. 174) relève de l'axiomatique scientifique, elle pose bien les nouveaux défis de la science moderne qui s'attache à distinguer l'ordre dans le désordre, le certain dans l'incertain. Pour tout observateur extérieur, l'évolution est un processus qui se nourrit de ses deux attributs dans des proportions variées et difficilement estimables - tout au moins pour les systèmes dont la description ne peut se résumer à un formalisme mathématique aussi perfectionné soit-il (et qui représente une très large majorité des phénomènes naturels THOM, 1991). La complémentarité des schémas déterministes et des schémas aléatoires paraît donc être une source d'enrichissement pour décrire la complexité des phénomènes naturels : "*Je crois qu'on peut admettre les systèmes vivants comme étant parfaitement déterminés, mais cela n'enlève rien ni au libre arbitre, ni à l'immense variété des solutions possibles et de l'évolution*" (JACQUARD, 1991, p. 125).

## **2 - Continu/discontinu :**

Le gradualisme et le catastrophisme sont deux Ecoles de Pensée qui alimentent les grandes controverses scientifiques depuis plusieurs siècles et dans les domaines les plus variés comme

la paléontologie, la géologie, etc.. Thomas KUHN (1983) décrit l'histoire des sciences comme une succession cyclique de permanence (science normale) - au cours de laquelle une théorie, un paradigme dominant s'impose et oriente les discours scientifiques selon un principe de construction reconnu et admis par la communauté scientifique - et de changement précédé de l'émergence d'une période de crise qui suscite une révolution scientifique ; révolution qui consacre l'apparition d'un nouveau paradigme dominant.

L'évolution se nourrit de la continuité et de la discontinuité. La continuité à elle seule ne permet pas d'expliquer l'apparition des crises, des révolutions, des ruptures de symétrie profondes qui constituent autant de coupures, plus ou moins radicales, avec le passé. La discontinuité à elle seule n'explique pas la capacité des systèmes auto-organiseurs à intégrer et stabiliser la nouveauté dans leur cheminement vers une complexification croissante. Là encore, la complémentarité des concepts s'avère plus féconde qu'une disjonction sans nuance. Cependant, les différentes théories de l'évolution nous rappellent que ce rapprochement ne peut occulter la prédominance de la continuité sur la discontinuité. Dans la vie, la permanence est plus fréquente que les ruptures. Les bifurcations créent la nouveauté, l'imprévisible. La permanence autorise une assimilation et une stabilisation des systèmes dans un état d'équilibre instable indispensable à leur survie.

### 3 - Ordre/désordre :

Chaos total ou ordre parfait représentent deux cas limites entre lesquels le réel se situe. Cette cohabitation revêt d'autant plus d'acuité dans un contexte sociétal devenu plus instable, plus incertain que par le passé. Nous sommes progressivement passés d'un monde de **certitudes** à un monde **d'hypothèses** où les référents, les points de repère sont évanescents et présentent un haut degré de perméabilité aux influences de toutes sortes. Le déterminisme classique laplacien paraît aujourd'hui supplanté par le "déterminisme chaotique". L'action logique et rationnelle de l'homo œconomicus des théories économiques et organisationnelles classiques a laissé la place à une vision plus complexe, plus intégrée, plus unifiée de l'homme (CHANLAT, 1990).

L'appréhension du réel en terme d'ordre et de désordre nourrit des conceptions subtilement différente sur la notion d'ordre de la nature qui cherche à circonscrire certains principes ordonnateurs du réel. La recherche d'un ordre sous-jacent à la réalité phénoménale superficielle est un des fondements irréductibles de toute démarche scientifique classique. Comme

l'écrivaient les physiciens David BOHM et F.D. PEAT (1990, p.118) : "*La notion d'ordre s'étend au-delà des limites d'une théorie particulière, elle touche toute l'infrastructure de concepts, d'idées et de valeurs ; elle fait partie du cadre même où la pensée humaine est comprise, l'action exécutée*". La quête scientifique s'inscrit dans cette perspective qui vise à formuler des lois et des théories exprimant des régularités et permettant de décrire, d'expliquer et (parfois) de prévoir les phénomènes. Pour que le savoir scientifique soit possible et formulable, il faut admettre le postulat métaphysique indispensable selon laquelle l'univers n'est pas un chaos complet. La connaissance scientifique présuppose une stabilité structurelle des formes qui interviennent dans notre description et compréhension du monde réel. Selon René THOM (1990), ce postulat consacre une rupture ontologique entre la pensée magique et la pensée conceptuelle et scientifique. L'ordre exprime ici les notions de contraintes, invariances, constances, régularités dans notre univers (MORIN, 1990) que l'homme de science cherche à découvrir et formuler.

La question est pourtant de savoir quelle sorte d'ordre existe-t-il dans le monde. L'idée d'ordre, comme celle de déterminisme, se trouve enrichie, assouplie, pluralisée par les apports récents de la science. C'est l'honneur de l'esprit humain d'avoir su reconnaître et mettre à son service l'aléatoire, le hasard, le désordre. En cherchant à distinguer l'ordre dans le désordre, la science enrichit ses schémas explicatifs de l'évolution. Les propriétés des systèmes auto-organiseurs sont fondées sur les processus d'utilisation du désordre et de l'aléatoire pour créer et stabiliser la nouveauté. Loin d'être exclusive, ces attributs irréductibles l'un à l'autre se complètent pour fournir une grille de lecture de l'évolution dont les schémas probabilistes parviennent difficilement à cerner la genèse. Toutefois, la cohabitation du désordre à petite échelle et de l'ordre à grande échelle nous renvoie à un couple d'attributs qui sont un corollaire de ces deux grandeurs : le global et le local.

#### **4 - Global/local :**

Lorsque qu'un chercheur travaille sur un système organisationnel, il définit nécessairement des limites à son champ d'investigation et d'étude. Toute approche scientifique procède d'un découpage défini de la réalité, d'une approche réductionniste (ATALAN, 1986). La construction de l'objet scientifique n'a pas pourtant d'existence nominale. La description des relations entre les éléments d'analyse retenus peut toujours s'effectuer dans un système plus large par incorporation d'autres éléments ou la prise en considération d'autres dimensions. Cependant, le chercheur se trouve nécessairement confronté à l'impossibilité d'intégrer la

totalité des dimensions qui nourrissent un phénomène organisationnel. Cette dichotomie du global et du local nous rappelle, ainsi que toute approche réductionniste, permet de mieux comprendre pourquoi *"une loi purement déterministe peut, si l'information est partiellement occultée (comme elle l'est nécessairement en pratique), se manifester par des phénomènes aléatoires"* (EKELAND, 1984, p. 81). Ainsi, comme le rappelait le mathématicien Ivar EKELAND, le *"déterministe, au sens où le présent détermine le futur et contient le passé, est donc une propriété de la réalité prise dans son ensemble. Dès que l'on isole, dans cette réalité globale, dans le système du monde, une série de phénomènes que l'on prétend observer et décrire, on court le risque de ne voir de cette réalité déterministe qu'une projection de l'aléatoire. Mais il est difficile de faire autrement : la réalité profonde, si tant qu'elle existe, se dérobe à nous"* (EKELAND, 1984, p. 79). Même si *"la fameuse opposition entre les partisans de l'interprétation réductionniste et ceux de l'explication holiste est dépassée"* (PRIGOGINE, 1991, p. 36), l'appréhension de tous phénomènes évolutifs se nourrit nécessairement d'une description réductionniste liée à notre incapacité ontologique de cerner les principes ultimes de l'univers. Cette réalité nous renvoie à l'aporie entre la réalité en soi et la réalité empirique seule accessible au chercheur. Sur l'alternative entre l'explication totale et l'explication locale, la position épistémologique d'Alain-Charles MARTINET (1990, P. 22) paraît très claire : *"Seules les théories locales et provisoires sont acceptables ; théories instrumentales et heuristiques qui classent et synthétisent les phénomènes réels, guident la découverte, sont "biodégradables"*" en précisant toutefois que *"la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels englobants"*.

Pour signifier l'irréversibilité du temps et l'augmentation de la complexification, les rapports dialectiques entre ces quatre couples d'attributs s'entendent dans un processus d'auto-éco-ré-organisation permanent (pour reprendre une idée d'Edgar MORIN), dans lequel :

- ➡ L'auto-organisation traduit l'idée d'un processus d'accroissement de la complexité qui permet de créer et de stabiliser la nouveauté, l'aléatoire, le désordre (ATLAN, 1979). Elle exprime l'autonomie du système (LEMOIGNE, 1990 ; LUGAN, 1993).
- ➡ L'éco-organisation rend compte de l'accroissement de l'ouverture et de l'échange qui accompagne tout progrès de la complexité (MORIN, 1990). Elle exprime le fonctionnement synchronique du système (LEMOIGNE, 1990 ; LUGAN, 1993).

⇒ La ré-organisation prend son sens par rapport à la désorganisation permanente qui travaille le système de façon continue (MORIN, 1977). Elle exprime la transformation diachronique du système (LEMOIGNE, 1990 ; LUGAN, 1993).

Ce processus procède par boucle récursive, c'est-à-dire un "*processus dont les états et effets finaux produisent les états initiaux ou causes initiales (...) par lequel une organisation active produit les éléments et effets qui sont nécessaires à sa propre génération ou existence, processus circulaire par lequel le produit ou l'effet ultime devient élément et cause première*" (MORIN, 1977, p. 186), qui a pour corollaire les couples linéarité/non-linéarité, continuité/discontinuité. Cette dynamique procédurale nourrit une conception "possibiliste" et "situationniste" de l'évolution, c'est-à-dire que l'évolution résulte de choix possibles parmi ceux permis par les contraintes de construction du système et découvre parfois de nouveaux modes d'exploitation de l'espace à travers des nouveautés adaptatives et/ou un processus de "co-crédation" de la relation organisme-environnement.

**PARTIE II: LES THÉORIES DE L'ÉVOLUTION DE LA  
FIRME : POUR PENSER L'ARTICULATION ENTRE  
L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET L'ÉVOLUTION DU  
DIRIGEANT**

*"Quand un homme parle à un autre qui ne le comprend pas et que celui qui parle ne comprend pas, c'est de la métaphysique"*

VOLTAIRE

L'analyse critique de la littérature relative à l'évolution de la firme conduit à reconnaître que cette théorie représente un champ théorique très hétérogène (DESREUMAUX, 1994). La diversité des méthodes, des problématiques et des niveaux d'analyses retenus, des orientations épistémologiques et paradigmatiques est telle que l'on peut parler des théories de l'évolution et se demander honnêtement si notre connaissance et notre compréhension des mécanismes et processus d'évolution des organisations progressent réellement. Cette caractéristique du champ théorique se retrouve à l'intérieur même de la réflexion organisationnelle où la diversité et la succession rapide des perspectives théoriques et méthodologiques consacrent un manque de continuité et l'absence de cumul des développements (KËNIG, 1987, 1993 ; DESREUMAUX, 1992 ; FRIEDBERG, 1993).

Cette absence d'unité théorique se justifie par une pratique réductionniste indispensable à toute forme d'activité scientifique. Le problème de cette unité apparaît, en toute rigueur, insoluble puisqu'elle nécessiterait l'observation et la description des interactions et des articulations entre des niveaux de réalité et d'organisation différents avec la même précision (ATLAN, 1986). En d'autres termes, la séparation *abstraite* entre des niveaux d'intégration d'un système intégré concret induit, par nature et par situation, des limites descriptives et explicatives à toute pratique scientifique qui résultent des techniques d'observation retenues, de la situation de l'observateur pris dans une situation sociale et une pratique linguistique qui organisent sa manière de voir ou encore des limites cognitives du chercheur. Nier cette diversité conduirait tout simplement à refuser de reconnaître que la construction de la gestion se fonde, comme l'ensemble des autres sciences, sur une diversité paradigmatique et épistémique (STEFFY, GRIMES, 1986 ; CHANLAT, 1989 ; BERGADAÀ, 1990 ; KËNIG, 1993) pour laquelle il existe des raisons objectives d'admettre que nulle orientation ou choix intellectuel ne peut prétendre à une situation de monopole (BOUDON, 1992).

Comme d'autres champs théoriques, la thématique de l'évolution en sciences de gestion est confrontée à la difficulté d'articuler dans un même espace de réflexion l'analyse des structures (forme conservatrice) et l'étude des processus dynamiques (forme évolutive) par quoi ces structures émergent, fonctionnent et se modifient. Cette dialectalisation du structural et du fonctionnel renvoie à des analyses qui, si elles conduisent à des appréciations nécessairement différentes voire paradoxales, n'en restent pas moins complémentaires.



Selon Alain DESREUMAUX (1994), les efforts de théorisation sur le thème de l'évolution de la firme devraient permettre de comprendre les moteurs, les rythmes et les processus d'évolution. Nous ne traiterons pas dans ce chapitre la problématique des processus d'évolution que nous n'avons pas utilisée au niveau de notre analyse terrain. Nous retiendrons cependant cette décomposition, en adoptant toutefois un plan d'analyse quelque peu différent de celui de l'auteur sur la forme, qui nous conduira à distinguer deux niveaux d'approche possibles :

- ⇨ Les déterminants de l'évolution
- ⇨ La forme de la trajectoire évolutive

Avant d'aborder ces points d'analyse, nous chercherons à cerner le champ d'analyse et d'étude sur lequel porte la théorie de l'évolution de la firme.

## SECTION I : LE CONTENU D'UNE THEORIE DE L'ÉVOLUTION

*"Vérité en-deçà des Pyrénées, erreur au-delà"*

PASCAL

Le contenu de la théorie de l'évolution de la firme conduit à un double questionnement sur les niveaux d'analyse et les phénomènes analysés <sup>1</sup>. L'analyse des niveaux d'analyse permet de mieux comprendre la diversité théorique qui résulte d'une diversité méthodologique, paradigmatique et épistémique conduisant les chercheurs à appréhender des niveaux de réalité et d'organisation différents. La définition des phénomènes analysés procède d'une circonscription de la problématique de ce champ théorique dans les sciences de gestion.

### **I - LES NIVEAUX D'ANALYSE**

Si, jusque dans les années 70, l'analyse organisationnelle était caractérisée par une forte homogénéité théorique liée à l'influence centrale, en sociologie des organisations, du paradigme structuro-fonctionnaliste (SEGUIN, CHANLAT, 1988), elle apparaît aujourd'hui comme un champ d'études très éclaté tant dans ses perspectives que dans ses recherches empiriques qui permet de parler d'une science multiparadigmatique (CHANLAT, 1989 ; DESREUMAUX, 1991). La théorie de l'évolution de la firme n'échappe pas à cette hétérogénéité. Sa construction passe par l'identification de niveaux d'analyse qui conditionne largement la définition des problématiques et la construction des modèles théoriques. La forme du monde perçu dépend ainsi largement d'un savoir ordonné dans une théorie, sans laquelle la perception ne peut induire de représentation, qui joue un rôle non négligeable dans la représentation que l'on se fait de la réalité.

Les travaux qui reconnaissent le caractère multiparadigmatique de l'analyse des organisations sont aujourd'hui nombreux.

Gareth MORGAN (1989) présente huit images de l'organisation - qui n'épuisent pas toutes les possibilités - fondées sur des métaphores qui amènent l'observateur à comprendre le caractère fragmentaire et partiel de sa façon de voir et penser l'organisation qui peut s'envisager selon des facettes complémentaires voire paradoxales : l'organisation peut être vue comme une

---

<sup>1</sup> Nous reprenons ici à notre compte le plan d'analyse suggéré par Alain DESREUMAUX (1994) dans son article - "Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives", CLAREE, IFRESI, 1994.

machine, un organisme, un cerveau, une culture, un système politique, une prison psychique, un flux ou un instrument de domination. Dans une approche plus sociologique, Eugène ENRIQUEZ (1992), dans un prolongement de la pensée freudienne, analyse l'organisation comme un système culturel, symbolique et imaginaire qu'il décompose selon sept niveaux, ou instances, d'analyse : l'instance mythique, l'instance sociale-historique, institutionnelle, organisationnelle, groupale, individuelle et pulsionnelle.

En sociologie des organisations, Jean-François CHANLAT (1989) identifie quatre courants qui se centrent sur des éléments différents :

- ⇒ le courant culturaliste qui résulte d'une transformation d'un statut épistémique de la culture traitée davantage comme une variable interne que comme une variable externe. Ce courant se divise en deux tendances : la tendance managériale et socio-anthropologique. La tendance managériale regroupe deux types de sensibilité : les "ingénieurs culturalistes" qui appréhende le phénomène culturel comme une variable interne homogène qui l'on peut manager et le groupe axé sur le leadership culturel qui met l'accent sur la dimension symbolique du rôle du dirigeant en matière de développement culturel. La tendance socio-anthropologique, qui représente un courant minoritaire, vise quant à elle à comprendre l'émergence des phénomènes culturels à travers une remise en cause du modèle rationaliste.
- ⇒ le courant critique fournit un contrepoids, parfois idéologique, aux analyses traditionnelles en s'inspirant des thèses marxistes, d'un néo-wébérianisme et de l'économie politique radicale qui se nourrissent d'un humanisme radical.
- ⇒ le courant écologique s'apparente à une forme de darwinisme social qui accorde un rôle central à la sélection, la compétition et l'homogénéité des populations étudiées.
- ⇒ le courant institutionnel voit la firme comme un construit socio-culturel qui résulte de la dynamique interactive des acteurs. L'orientation sociologique met l'accent sur les dimensions symbolique et cognitive dans la construction d'une réalité sociale dont la validité est indépendante des conceptions individuelles. L'orientation économique se nourrit de la théorie des coûts de transaction de WILIAMSON.

Dans une analyse des théories de l'évolution de la firme, Alain DESREUMAUX (1994) propose trois niveaux d'analyse possibles :

- ⇒ l'analyse au niveau institutionnel qui étudie les transformation "essentiels" de l'entreprise en tant qu'institution d'un mode d'organisation des activités économiques. Elle recouvre

des travaux aussi divers que la théorie des droits de propriétés, les analyses des historiens des affaires, la théorie des coûts de transaction de WILIAMSON ou l'émergence des nouvelles formes d'organisation de type réseau dynamique ou stratégique.

- ⇒ l'analyse au niveau individuel qui regroupe l'ensemble des travaux qui étudie la firme comme entité individualisable et finalisée soumise à des changements de nature multiple qu'elle appréhende de manière réactive et/ou proactive.
- ⇒ l'analyse au niveau intermédiaire qui appréhende la problématique de l'évolution en termes de groupes d'entreprise.

Enfin, W Graham ASTLEY et Andrew H. VAN DE VEN (1983) établissent une classification des différentes Ecoles de pensée en théorie des organisations selon une double dimension relative au niveau d'analyse (individuel ou collectif) et au degré de maîtrise des acteurs (volontarisme ou déterminisme) :

<p><b>MACRO LEVEL</b> Populations and communities of organizational</p>	<p><b>DETERMINISTIC ORIENTATION</b> <b>NATURAL SELECTION VIEW</b> Schools Population ecology, Industrials economy, economic theory</p> <p>Structure Environmental competition and carrying capacity predefine niches Industrial structure is economically and technically determined</p> <p>Change A natural evolution of environmental variation, selection and retention The economic context circumscribes the direction and extent of organizational growth</p> <p>Behavior Random natural or economic environmental selection</p> <p>Manager Role Inactive</p>	<p><b>VOLUNTARISTIC ORIENTATION</b> <b>COLLECTIVE ACTION VIEW</b> Schools Human ecology, political economy pluralism</p> <p>Structure Communities or networks of semiautonomous partisan groups that interact to modify or construct their collective environment, rules, options. Organizations is collective action controlling, liberating and expending individual action.</p> <p>Change conflict, negotiation and compromise through partisan mutual adjustment</p> <p>Behavior Responsible, collectively constructed and politically negotiated orders</p> <p>Manager Role Interactive</p>
	<p><b>MICRO LEVEL</b> Individual organizational</p>	<p><b>SYSTEM STRUCTURAL VIEW</b> Schools Systems theory, structural functionnalisme, contingency theory</p> <p>Structure Roles and positions hierarchically arranged to efficiency achieve the function of the system</p> <p>Behavior Determined, constrained and adaptive</p> <p>Manager Role Reactive</p>

Source : ASTLEY, VAN DE VEN, 1983, p. 247

Les effets de la compétition sur l'organisation vont d'un degré élevé de déterminisme, lorsque l'entreprise doit s'adapter, à un faible degré de déterminisme, lorsqu'elle fonctionne de manière relativement autonome (HREBINIAK, JOYCE, 1985).

Les conséquences de cette diversité théorique, méthodologique et pratique conduit la théorie de l'évolution de la firme à adopter, selon nous, les principes d'analyse de la sociologie clinique qui se caractérisent, selon Vincent de GAULEJAC (1993, p. 319-321), par :

- ⇒ le pluralisme causal qui conduit à la reconnaissance des déterminations multiples et croisées dont on ne peut jamais énumérer la totalité et sans possibilité de dégager "*une instance ultime qui serait la clé explicative de l'ensemble*" (p. 319).
- ⇒ la problématisation multiple qui conduit à abandonner l'idée de construire une métathéorie englobante, mais encourage les démarches multipolaires permettant d'éclairer des champs d'étude à partir de problématiques fondées sur plusieurs théories.
- ⇒ l'autonomie relative qui amène à reconnaître les logiques et mécanismes spécifiques des différentes classes de phénomènes étudiés tout en appréciant la réciprocité des types d'influences causales à l'œuvre.
- ⇒ la réciprocité des influences qui procède d'une volonté de combiner et d'articuler les différents registres théoriques dans l'élaboration des explications.
- ⇒ la causalité dialectique qui admet le double principe d'interactivité et de récursivité de facteurs d'influence causale - cf. première partie.

## **II - LES PHENOMENES ANALYSES**

Toute organisation est constamment engagée dans un mouvement historique qui place les idées de changement, transformation, mutation, croissance au cœur de son fonctionnement interne et externe. L'accentuation de la turbulence, de l'incertitude et de la complexité, qui caractérise notre société post-moderne (cf. première partie), n'a fait que renforcer l'acuité des discours qui entourent la problématique de l'évolution et du changement - donnant lieu par ailleurs à une effervescence littéraire sur le plan théorique et pratique tout à fait significative.

L'évolution de la firme, dont l'existence se définit dans les interactions multiples avec ses environnements (AVENIER, 1993), conduit à reconnaître qu'une organisation n'existe jamais pour elle-même (FRIEDBERG, 1992, 1993), c'est-à-dire qu'elle n'existe pas dans un vide institutionnel ou social, mais, au contraire, entretient en permanence des relations et des échanges multiples avec des groupes sociaux extérieurs qui constituent différents niveaux d'influence environnementale (BOUDEVILLE, MEYER, 1986). Cette dialectalisation des rapports et des échanges est telle que certains auteurs remettent en cause la séparation ontologique entre intérieur et extérieur de l'entreprise pour l'appréhender comme "*un processus actif sans frontière*" (AVENIER, 1993). Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG (1977, p. 131) dénoncent également le caractère au moins partiellement fictif des frontières formelles d'une organisation (FRIEDBERG, 1993) : "*la porosité et la fluidité des "frontières organisationnelles" et la difficulté, sinon l'impossibilité, qu'il y a de déterminer une fois pour toutes une ligne de démarcation claire et précise entre ce qui est "interne" et ce qui est "externe"*".

L'apparition des nouvelles formes d'organisation (MILES, SNOW, 1986 ; THORELLI, 1986) et des nouvelles formes de stratégies d'alliance (JOFFRE, KÆNIG, 1985 ; THIETART, KÆNIG, 1987 ; MONTMORILLON, 1989 ; OHMAE, 1989) ont sans nul doute permis d'assigner un contenu renouvelé de l'environnement qui peut être vu comme un marché ou un ensemble d'acteurs d'interposition (MARTINET, 1988). Cette dialectique tend à montrer que la notion d'évolution n'existe fonctionnellement que dans un réseau actif d'interactions passées, actuelles et potentielles entre les éléments d'une structure bipolaire Entreprise-Environnement. Dans cette structure, ces deux entités coexistent comme résultantes et potentialités actives d'interaction qui doivent être appréhendées dans une triple perspective structurale, fonctionnelle et cognitive - cette dernière se rapportant à la nature construite, sur le plan objectif et subjectif (BERGER, LUCKMANN, 1986), des relations qui constituent la structure Entreprise-Environnement.

La notion d'évolution doit se distinguer des autres concepts auxquels elle est souvent associée étroitement. Ainsi, elle ne peut s'assimiler à la notion de croissance qui reste un concept polyforme recouvrant des niveaux de réalité très hétérogènes. Selon Bernard de MONTMORILLON (1989), la croissance de l'entreprise peut s'analyser selon des directions et des formes différentes - les formes de la croissance procèdent de trois types d'entreprise : l'entreprise-patrimoine, l'entreprise-groupe et l'entreprise-réseau. L'auteur identifie trois voies de la croissance qui se rapportent à des actifs physiques et financiers ou des formes contractuelles qui renvoient à des modifications structurelles durables :

⇒ la croissance corporelle renvoie à l'accumulation directe d'actifs matériels qui touchent tant les flux que les stocks de l'entreprise.

- ⇨ la croissance financière se rapporte à l'accumulation du contrôle sur les actifs de l'entreprise en intégrant toutefois toute l'ambivalence des actifs financiers qui peuvent représenter des droits de propriété ou des sources de revenus.
- ⇨ la croissance immatérielle ou contractuelle procède des différentes modalités d'association qui permettent à deux entreprises indépendantes et sans liaisons financières de coopérer à la réalisation du projet productif de chacune.

La délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, qui appartiennent aux termes économiques et sont aujourd'hui d'utilisation courante, se caractérise par une certaine ambiguïté et une absence de définition consensuelle en raison de leur caractère multidimensionnel (PATUREL, 1981). Pour Annie BARTOLI et Philippe HERMEL (1989), la définition de la croissance de l'entreprise peut s'établir sur une distinction interne ou externe qui repose sur le critère "actif neuf" ou "actif d'occasion", et complète la vision patrimoniale.

Dans une vision étroite, la croissance externe concerne alors *"toutes les opérations de développement et de rachat d'actifs physiques "d'occasion" provoquant un développement de la capacité de production de l'entreprise"* (BARTOLI, HERMEL, 1989, p. 25), c'est-à-dire qu'elle se rapporte à toutes les opérations portant sur des actifs changeant de propriétaires (PATUREL, 1981). Dans une vision plus large, elle recouvre les opérations d'acquisition de la totalité des actifs physiques d'occasion ou la quasi-totalité du capital d'une société par une autre (acquisitions, consolidations - PATUREL, 1981).

La croissance interne, dans une vision de complémentarité, renvoie à toutes les opérations de croissance qui ne relèvent pas de la croissance externe. Elle correspond alors *"au développement de l'entreprise qui crée elle-même de nouveaux moyens de production ou (...) acquiert des actifs neufs"* (p. 26). Deux autres catégories de conception de la croissance interne conduisent à la définir soit par référence à son financement (cette conception ne délimite pourtant pas le concept puisque chaque mode de croissance peut recourir à un financement d'origine interne et externe), ou par référence à l'accroissement de la capacité de production qu'elle entraîne.

Robert PATUREL (1981) rejette les définitions classiques fondées sur l'aspect patrimonial de l'entreprise, sur la nature des investissements ou l'existence de partenaires pour retenir la combinaison des moyens de production combinés (croissance externe) ou à combiner entre eux (croissance interne). Ainsi, selon l'auteur (p. 1413), la croissance interne *"est représentée par les seules acquisitions ou créations d'actifs non immédiatement productifs puisque non*

*combinés avec les autres moyens de production indispensables à la réalisation d'outputs". La croissance externe est "identifiée d'une part aux acquisitions directes, totales ou partielles (...) ou indirects (...), et d'autre part aux contrôles sans prise de participation par l'intermédiaire du marché, d'ensembles de moyens de production déjà combinés à l'intérieur d'une fonction de production, permettant en eux-mêmes une fabrication et/ou une prestation de services immédiats". La notion de croissance est fortement associée à la pensée économique, notamment néo-classique, qui renvoie aux idées de maximisation, d'accumulation ou d'acquisition. Elle ne forme en ce sens qu'un scénario possible de l'évolution qui recouvre des réalités moins "progressives" comme le déclin ou la disparition (McKINLEY, 1993).*

La notion d'évolution ne peut non plus s'assimiler à celle de développement qui peut *"s'assimiler à l'atteinte d'un objectif explicite ou implicite"* (BARTOLI, HERMEL, 1989, p. 17). Le développement est également un concept polysémique qui recouvre différents niveaux d'approches irréductibles les unes aux autres puisqu'elles sont apparues dans des champs disciplinaires connexes.

Schématiquement, le développement économique et financier renvoie en premier lieu à la croissance. Le développement technologique et industriel procède d'une amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises liée à l'innovation ou à une meilleure exploitation des techniques existantes. Le développement commercial recouvre l'ensemble des manœuvres, des tactiques et stratégies susceptibles d'assurer la commercialisation des produits de l'entreprise. Le développement humain et social peut s'entendre dans une dimension collective, individuelle ou organisationnelle. Enfin, le développement organisationnel touche l'intégration des dimensions structurelles (réseaux relationnels inter-groupes), organisationnelles (organisation du travail) et sociales (individu, groupe).

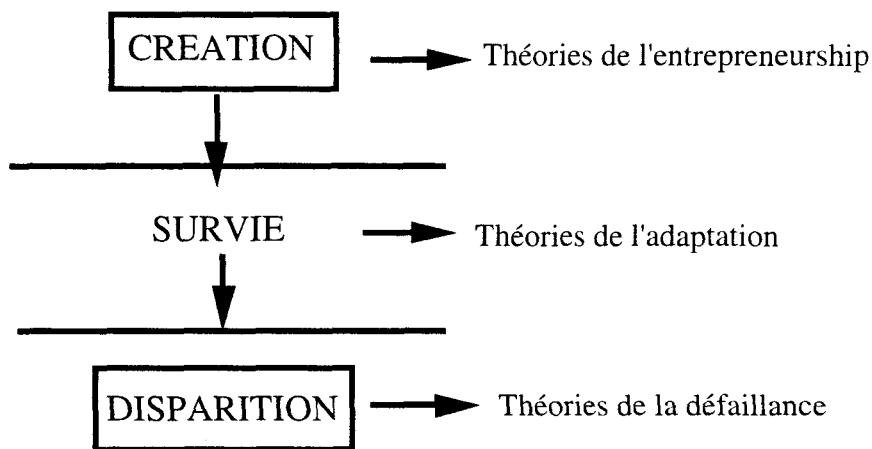
Le développement est une combinaison d'état et de processus qui procède d'une vision finaliste et conserve une parenté très proche avec les notions de croissance ou de progrès. Introduisant implicitement ou explicitement un sens ou une direction dans la trajectoire historique de la firme, ce concept se révèle impropre à rendre compte de tous les phénomènes qui entourent la notion d'évolution. Ce désengagement de toute forme d'a priori progressif consacre une séparation théorique entre les théories descriptives et explicatives dont l'objet porte sur la sphère factuelle et les théories prescriptives ou normatives qui se proposent de décrire des optima.

Quel est l'objet de la théorie de l'évolution de la firme ? Comment délimiter son champ d'action ? La réponse à cette question n'est pas sans ambiguïté ou controverse.



En reprenant une analogie avec les modèles de cycle de vie, Alain DESREUMAUX (1994) note que la vie de l'entreprise peut se décomposer, de manière schématique, en trois périodes : la création, la survie, qui est considérée, selon l'auteur, comme une série d'adaptations, et la disparition. H. SCHREUDER (1993) considère ainsi la question de l'adaptabilité des organisations aux circonstances changeantes comme une question importante de la littérature, en soulignant toutefois que la littérature prescriptive de la pensée stratégique et du management organisationnel présente les organisations comme très adaptatives et précise le rôle central du management dans ce processus adaptatif. David K. BANNER (1995, p. 358) va plus loin en affirmant que la raison la plus fréquente de disparition des organisations "*is an inability to adapt to an increasingly turbulent external environment*".

Pour Alain DESREUMAUX (1994), la notion d'adaptation prend la double perspective associée à l'adaptation sociale qui inclut des actes de soumissions passives à des exigences extérieures et des coordinations actives de points de vue opposés (DOISE, 1993, p. 9). Ces trois stades de développement renvoient à des champs théoriques différents, même s'ils ne peuvent pas être séparés artificiellement les uns des autres en raison de la continuité historique et historique de la vie de l'entreprise.



Source : DESREUMAUX, 1994

Ainsi, la théorie de l'évolution de la firme n'aurait pas pour vocation uniquement de couvrir les trois périodes tout en reconnaissant la nécessité d'un regard historique qui fournit des explications sur l'agencement structural et fonctionnel de la firme.

Pour Alain DESREUMAUX (1994), la construction d'une théorie de l'évolution de la firme consiste à "*rechercher d'éventuelles lois dans la série des adaptations qui marquent de la vie de cette entité sur longue période*" (p. 4). L'auteur appréhende la notion d'adaptation sous l'angle actif et passif, c'est-à-dire qu'elle autorise "*une diversité de point de vue quant au*

*degré de maîtrise ou d'intentionnalité des "acteurs" qui "font" l'entreprise* (p. 3). Marie-José AVENIER (1988) note également que l'adaptation au changement peut relever de modalités différentes selon qu'elle est vue comme une protection contre les menaces liées aux modifications de l'environnement ou la saisie des opportunités que ces modifications offrent, même si l'auteur note que l'adaptation au changement, défensive plutôt qu'offensive, semble prévaloir dans l'entreprise française où *"l'appréhension du changement (perturbateur de l'ordre établi et destructeur d'avantages acquis) (...) est fortement ancrée dans la culture française"* (p. 127). Les notions d'adaptation, de coalinement ou de congruence entre l'environnement et la stratégie de l'entreprise sont peut-être le résultat d'une influence de la pensée stratégique, qui empruntent la logique de la dynamique compétitive au modèle darwinien (HENDERSON, 1989), de la recherche organisationnelle (FRY, SMITH, 1987) ou des théories de l'apprentissage organisationnel (FIOL, LYLES, 1985) sur la théorie de l'évolution de la firme - leurs pertinences ne pouvant s'apprécier en dehors des conditions environnementales (HREBINIAK, JOYCE, 1985). Ainsi, dans la recherche en management stratégique (ou en analyse organisationnelle), le concept de coalinement, de Fit constitue une proposition importante qui a *"systematic implications for performance"* (VENKATRAMAN, PRESCOTT, 1990, p. 18) ou est analysé comme *"a strategic resource capable of generating economics rents"* (POWELL, 1992, p. 119) - en identifiant six perspectives différentes dans la littérature selon le domaine (interne, externe ou intégré) et la conceptualisation du Fit (contenu et modèles d'interactions), N. VENKATRAMAN et J. C. CAMILLUS (1984) notent toutefois que le concept de "Fit" renvoie à des significations différentes selon les Écoles de pensée :

<b>Domaine of Fit</b>	External	Strategy Formulation School	Interorganizational (Strategy) Networks School
	Internal	Strategy Implementation School	Strategic Choice School
	Integrated	Integrated Formulation-Implementation School	Overarching "Gestalt" School
		Content of Fit (Elements to be Aligned with Strategy)	Pattern of interactions (Process of Arriving at Fit)
<b>Conceptualization of Fit</b>			

Source : VENKATRAMAN, CAMILLUS, 1984, p. 516

L'environnement constitue pour la firme simultanément une nécessité et une menace qui introduit une relation de dépendance - autonomie et dépendance n'étant pas contradictoires (cf. première partie) -, une source d'incertitude majeure et inéluctable qui peut conduire à avancer que "*tout échange entre elle et son environnement ne peut s'établir qu'à travers des relations de pouvoir*" (FRIEDBERG, 1988, p. 57). Il est indéniable que l'environnement, au sens large du terme, est une contrainte forte sur le fonctionnement organisationnel interne et externe de l'entreprise qui limite le champ des possibles dans le choix de ses orientations stratégiques et opérationnelles. Dans une perspective constructiviste, cette fixation des possibles doit être analysée dans un contexte de rationalité limitée qui revient à admettre la possibilité de décrire la création de nouvelles significations à l'intérieur du système lui-même. L'environnement n'est pas vu alors comme une réalité en soi, mais, dans une certaine mesure, comme un phénomène socialement construit (MORGAN, 1989). De surcroît, l'influence environnementale n'est pas univoque, c'est-à-dire que l'entreprise peut également influencer au moins partiellement son environnement (KËNIG, 1990) - même si l'effet reste le plus souvent asymétrique, au profit de l'environnement (BOUDEVILLE, MEYER, 1986), et ce plus particulièrement pour les petites entreprises (MARCHESNAY, JULIEN, 1987).

Penser l'évolution en termes d'adaptation active ou passive, offensive ou défensive présente malgré tout le risque d'introduire *a priori* une asymétrie causale intrinsèque dans les rapports qui relient la firme à son environnement, l'intérieur et l'extérieur. Cette asymétrie se fonderait alors sur une hypothèse et un postulat implicites qui induiraient une inférence théorique sur la nature même de la relation existant entre l'organisation et son milieu. En d'autres termes, l'adaptation peut introduire un postulat réductionniste dans la façon d'organiser le réel et dans l'élaboration du discours organisateur des observations qui amène à confondre la réalité telle qu'elle est décrite par les chercheurs et la réalité constitutive au sens du respect d'un principe de contingence qui renvoie à des combinaisons multiples et changeantes au cours du temps .

La superposition des concepts d'adaptation et de d'évolution peut amener à importer une restriction cognitive dans le dispositif même d'orientation des observations et de construction des modèles explicatifs en "éliminant" certains faits d'observation - par des processus conscients ou non-conscients. Le risque essentiel tient au fait que l'environnement puisse être perçu comme une donnée en soi qui s'impose aux organisations. L'hypothèse, largement confirmée, selon laquelle il existe une asymétrie indubitable dans les relations d'influence causale entre l'entreprise et son environnement ne permet pas pour autant d'intégrer tous les scénarii possibles dans l'appréhension de la structure Firme-Environnement.

Comme dans les sciences de la nature (cf. première partie), la vision de l'adaptation, appréhendée sur un mode passif ou actif, postule la présence d'un monde préalable qui pose à la firme un "problème" à résoudre en reliant la description de l'intérieur et de l'extérieur en

terme de fonction. Elle peut laisser penser que l'organisation "colle" systématiquement à son milieu, sans modifier et créer l'environnement dans lequel elle vit et évolue, ou changer volontairement de niche écologique. Elle ne permet pas, en ce sens, de penser aisément les notions de création, de changement ou, dans une moindre mesure, d'anticipation qui nécessitent d'appréhender l'influence causale de la dialectique Entreprise-Environnement dans un rapport différent où la firme est "co-constructrice" de son environnement sans uniquement y réagir de manière passive ou active, offensive ou défensive. Elle n'autorise pas à penser facilement un changement de métier qui ne peut se réduire à un simple problème d'adaptation en raison du changement de niche qui lui est associé. Le finalisme organisationnel peut prendre des formes qualitatives multiples et très diverses dont la notion d'adaptation ne peut pas rendre compte en raison de son ancrage contextuel trop étroit. En d'autres termes, l'adaptation rend difficile l'intégration dans un modèle théorique de toute forme de nouveauté radicale, pour reprendre un thème cher à Cornelius CASTORIADIS (1990), qui ouvre le champ des possibles à une nouvelle dynamique sortant d'une contextualisation trop étroite - même si, il convient de le reconnaître, ce cas de figure reste relativement marginal au profit de la problématique qui entoure les processus adaptatifs. Notre propos n'est pas d'affirmer ou de contester le rôle central et majeur de l'adaptation, mais de souligner que la signification de ce concept, même si elle est appréhendée dans une vision active et passive, peut entretenir une certaine ambiguïté sur les processus et mécanismes d'évolution des entreprises.

Certaines classifications des types de changement permettent d'élargir ce débat de façon féconde. David A. NADLER et Michael L. TUSHMAN (1989) établissent une distinction des différents types de changement organisationnel selon une double dimension :

- ⇨ La profondeur du changement : les changements incrémentaux se rapportent aux changements "*that focus on individual components, with the goal of maintaining or regaining congruence*" (p. 196). Les changements stratégiques, par contre, "*adress the whole organization, including strategy*" (p. 196).
- ⇨ La position face au changement : cette seconde dimension est en relation avec la réponse donnée aux événements extérieurs. Les changements sont réactifs lorsqu'ils constituent une réponse à des perturbations exogènes et anticipés lorsqu'ils ne sont pas une réponse à des événements extérieurs, mais résultent de leur anticipation.

La dichotomisation entre réactivité et anticipation apparaît plus complémentaire qu'antagoniste dans le fonctionnement organisationnel analysé dans ses dimensions technico-économiques et socio-politiques. Elle renvoie, au niveau des doctrines conceptuelles, à l'opposition désormais classique entre les courants de pensée rationaliste et heuristique qui pensent différemment la relation entre l'action et la réflexion dans le

pilotage de l'entreprise (AVENIER, 1988) ou à la nécessaire articulation entre les activités opérationnelles et stratégiques (ANSOFF, 1968 ; DECLERCK & alii, 1983 ; DEBOURSE & alii, 1980). Certains auteurs reconnaissent la nécessité de dépasser ce paradoxe apparent pour marier stratégie et réactivité (MARTINET, 1991) et penser l'entreprise comme une entité "réactive" au changement et "actrice" du changement (KALIKA, 1991).

L'apparition de la réactivité dans la pensée stratégique est liée à l'émergence des notions de complexité, d'incertitude et de discontinuité qui caractérisent de façon croissante le paysage dans lequel évoluent les firmes (NAISBITT, 1982 ; AVENIER, 1988 ; BOISANGER, 1990 ; MILAN, 1991). Elle tendait à souligner les limites d'une vision trop formalisée et technocratique de la planification stratégique sous l'effet de changements technico-économiques, socio-politiques idéologiques et culturels liés à la crise économique au milieu des années 70 (MARTINET, 1988) - désaveu qui a laissé le champ libre à une littérature protéiforme souvent teintée de naïveté et aux fondements scientifiques fragiles. Pour certains auteurs, la "réactique" (ARCHIER, SERIEYX, 1984), qui conjugue une attitude de veille environnementale et un comportement d'ouverture, constitue un mode d'organisation pour réagir qui caractérise l'entreprise du 3ème type. Une organisation sera qualifiée de réactive si elle "*possède la capacité de répondre aux stimulations extérieures, c'est-à-dire si l'on retient une perspective systémique, aux stimulations de l'environnement*" (KALIKA, 1991, p. 46) - avec tout le flou qui entoure la définition des frontières et de la séparation entre l'intérieur et l'extérieur (AVENIER, 1993). Toutefois, la capacité de réaction ne peut s'apprécier qu'au regard de la vitesse de la réponse aux exigences environnementales, qui doit être rapprochée de celle des concurrents, et du rythme de changement de l'environnement de l'entreprise (KALIKA, 1991).

Si la réactivité traduit une capacité d'adaptation, l'entreprise performante doit développer aussi ses aptitudes à engendrer le changement et, par voie de conséquence, à l'anticiper (KALIKA, 1991). La notion de planification stratégique, qui trouve ses origines dans la littérature classique (GODET, 1985), ou plus récemment de management stratégique, qui a fait son entrée officielle dans le cercle des théoriciens en 1973 (AVENIER, 1988), consacre l'importance de l'anticipation. Pour Antoine RIBOUD (1987), la gestion traduit une capacité "*d'anticiper en s'informant sur l'environnement pour définir une stratégie et mettre à la disposition de l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs*" (p. 45).

Les activités stratégiques sont rarement urgentes et ont des conséquences plus lointaines et moins tangibles que les activités opérationnelles qui s'incarnent dans l'ici-et-maintenant, sont pressées par le temps (AVENIER, 1988). Selon Igor ANSOFF (1989), la réflexion-dans-l'action (PAYETTE, 1989) , qui caractérise les activités opérationnelles, et la

réflexion-sur-l'action (PAYETTE, 1989), qui caractérisent les activités stratégiques requièrent des compétences non seulement différentes mais même contradictoires.

Le croisement de ces deux dimensions conduisent David A. NADLER et Michael L. TUSHMAN (1989) à distinguer quatre types de changement organisationnel dont l'intensité par ordre croissant d'intensité conduit les auteurs à établir le classement suivant selon un ordre d'intensité croissante : Tuning, Adaptation, Reorientation, Re-creation :

	Incremental	Strategic
Anticipatory	Tuning	Reorientation
Reactive	Adaptation	Re-creation

Source : NADLER, TUSHMAN, 1989, p. 196

- ⇒ Le réglage est un changement incrémental fait par anticipation d'événements futurs. Il a pour but d'améliorer l'efficacité mais ne constitue pas une réponse à un problème immédiat.
- ⇒ L'adaptation est un changement introduit en réponse réactive à un événement extérieur. Il recouvre les actions de la concurrence, l'évolution des besoins du marché, l'apparition d'une nouvelle technologie, etc. qui requièrent une réponse de l'entreprise, mais n'induisent pas une modification de sa logique de fonctionnement.
- ⇒ La réorientation est un changement stratégique introduit par anticipation d'événements extérieurs qui entraîne "*fundamental redirection in organization*" et est "*frequently put in terms that emphasize continuity with the past*" (p. 196).
- ⇒ La récréation est également un changement discontinu rendu nécessaire par des événements extérieurs. Il requiert une réorientation radicale par rapport au passé et inclut notamment des changements de direction, de valeurs, de culture.

D'autres auteurs rapprochent les notions d'activité et de passivité des caractéristiques environnementales. Ainsi, Richard L. DAFT et Karl E. WEICK (1984) proposent un modèle comparatif d'organisation en tant que système ou mode d'interprétation organisationnel qui est

associé à des différences dans la veille environnementale, la stratégie et la prise de décision. Ce concept d'"*orgnizational interpretation*" se définit formellement comme "*the process of translating events and developping shared understanding and conceptual schemes among members of upper management*" (p. 286), et se situe entre le processus de collecte des données (Scanning) et l'apprentissage (learning) qui se distingue de l'interprétation par le concept d'action. Les auteurs retiennent deux dimensions pour décrire et expliquer les voies diverses par lesquelles l'organisation appréhende son environnement : l'opinion des managers relative à l'analysabilité de l'environnement externe et le degré jusqu'où l'entreprise s'introduit dans son environnement pour le comprendre

Unanalyzable ASSUMPTIONS ABOUT ENVIRONMENT	UNDIRECTED VIEWING	ENACTING
	CONDITIONED VIEWING	DISCOVERING
Analyzable	Passive	Active
	ORGANIZATIONAL INTRUSIVENESS	

Source : DAFT, WEICK, 1984, p. 289

Ces différents travaux nous permettent de retenir deux types d'apports qui doivent être intégrés dans la définition de la problématique d'une théorie de l'évolution en gestion.

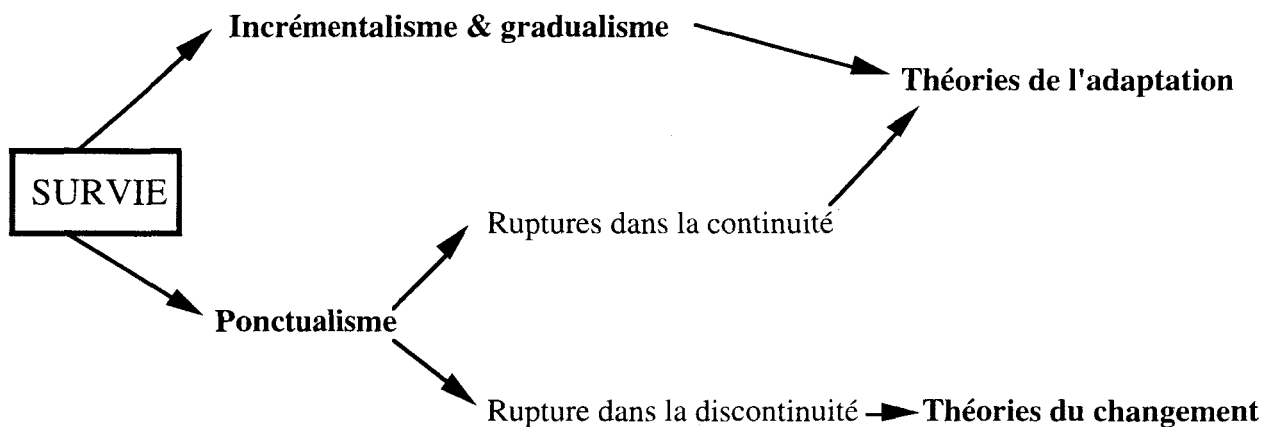
Le premier apport se rapporte à la nature des interactions qui caractérisent la relation entre l'entreprise et ses environnements. Les notions d'activité et de passivité, vues comme attitudes fondamentales qui caractérisent la nature des relations dans la structure Entreprise-Environnement, ou celles de réactivité et d'anticipation, qui définissent l'articulation de l'action et de la réflexion dans le pilotage stratégique et/ou opérationnel, sont des éléments de classification centraux de l'analyse de l'évolution de la firme lorsque l'on se place dans une perspective managériale. Dans une forme quelque peu différente, cette distinction nous renvoie à la double nature de l'intentionnalité qui guide l'action managériale, à savoir l'intentionnalité active et l'intentionnalité passive :

⇒ L'intentionnalité active repose sur une attitude préactive ou proactive (GODET, 1991) du dirigeant face aux changements incrémentaux et/ou mutationnels qui affectent le fonctionnement interne et externe de son entreprise. L'action stratégique aboutit à une

construction caractérisée par une rationalité souple qui consacre l'autonomie de la capacité stratégique du dirigeant.

⇨ L'intentionnalité passive induit une attitude passive ou réactive (GODET, 1991) face à ces mêmes changements, c'est-à-dire une adaptation non-intentionnelle pour laquelle l'environnement limite fortement, voire élimine totalement, les alternatives possibles confinant l'action stratégique à un acte réactif sans autonomie ou possibilité de choix entre différentes alternatives matériellement réalisables par l'acteur.

Le second apport renvoie à la distinction entre les différents types de changement. Celle-ci nous conduit à définir le champ de la théorie de l'évolution de la firme par rapport à une problématique de survie (DESREUMAUX, 1994) appréhendée dans une vision historique et historique. Toutefois, cette différenciation doit permettre d'introduire une distinction entre les modèles adaptatifs et les modèles axés sur les processus de changement que nous pouvons résumer comme suit - bien qu'il faille, à ce niveau, tenir compte des facteurs d'inertie organisationnelle qui varient selon les configurations organisationnelles et affectent nécessairement leur adaptabilité (HANNAN, FREEMAN, 1984) :



Si l'on se réfère à la théorie de l'équilibre ponctué, les ruptures peuvent donc s'appréhender dans une double perspective :

⇨ Les ruptures dans la continuité renvoient à l'ensemble des changements qui modifient la logique de l'entreprise dans sa structure et/ou stratégie dans une même niche écologique vue comme une combinaison spécifique de ressources et de contraintes exploitée par une forme organisationnelle donnée - continuité de la structure bipolaire Firme-Environnement. Elles procèdent, comme les changements incrémentaux, de phénomènes adaptatifs qui peuvent être réactifs ou anticipés.



⇒ Les ruptures dans la discontinuité consacre le même type de changement qui s'accompagne toutefois d'un changement de la niche écologique de l'entreprise - discontinuité de la structure bipolaire Entreprise-Environnement. L'évolution ne procède pas alors d'un phénomène adaptatif mais d'une dynamique de changement qui consacre une rupture dans le lien qui relie la firme à son environnement, l'intérieur à l'extérieur. Le lecteur trouvera des illustrations de cette distinction théorique dans l'ouvrage de Jean-Pierre DEBOURSE (& alii, 1993) consacré à la vie des entreprises centenaires.

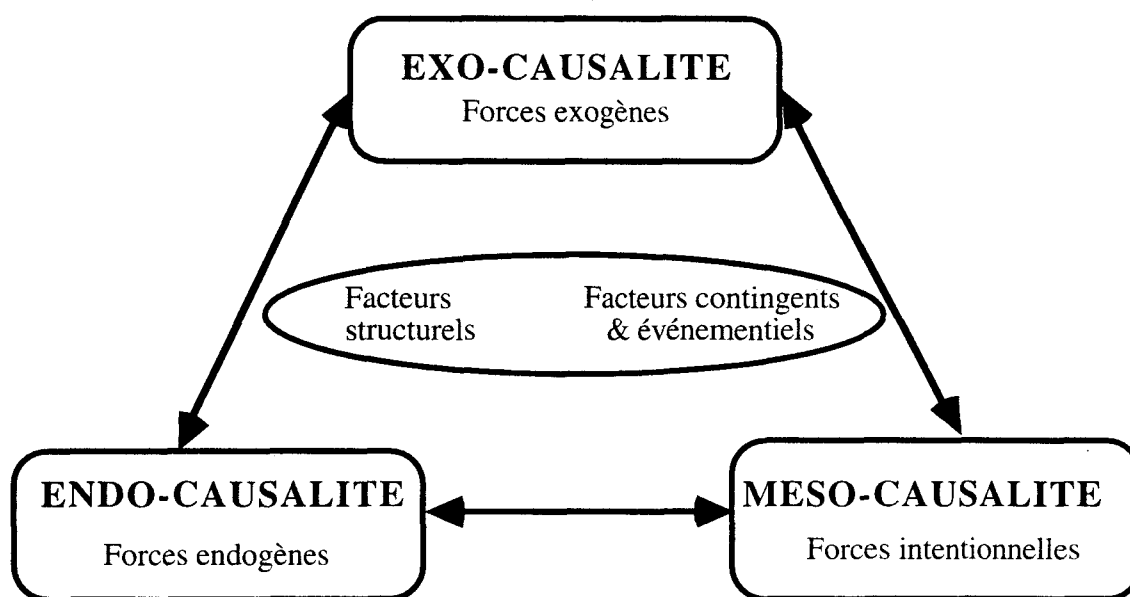
Si l'on retient cette distinction, nous pouvons dire que la théorie de l'évolution de la firme vise à construire des modèles qui permettent de décrire et d'expliquer, selon une analyse multiparadigmatique, non seulement toutes formes d'adaptations actives ou passives, réactives ou anticipées, mais aussi toutes formes de ruptures et de discontinuités dans la structure bipolaire Environnement-Entreprise, qui marquent la vie de cette entité sur longue période.

## SECTION II : LES DETERMINANTS DE L'EVOLUTION

*"L'errance est le seul moyen de trouver, puisqu'on ne sait jamais ni quoi ni où découvrir ce que l'on cherche. Et vivre, c'est chercher toujours quelque chose qu'on n'a pas"*

René ANGELELGUES

Si l'on réalise une rapide lecture transversale du matériau théorique de la théorie de l'évolution de la firme, nous pouvons schématiquement dégager trois types de déterminants (la notion de déterminants ne s'entend pas ici dans une perspective déterministe, mais consacre l'existence de facteurs d'influence causale qui façonnent la trajectoire historique d'une organisation - si nous considérons que l'histoire est un macro-concept transversal qui ne peut se réduire à un simple déterminant.



- ⇒ L'exo-causalité regroupe l'ensemble des facteurs liés à l'influence de l'environnement sur la firme.
- ⇒ L'endo-causalité traduit l'influence des agencements organisationnels sur la capacité d'adaptation de la firme.
- ⇒ La méso-causalité consacre le rôle du dirigeant qui peut être vu comme un facteur d'évolution ou d'involution.

⇒ Les facteurs événementiels et contingents renvoient tant aux "hasards" de l'évolution qui peuvent avoir un effet négatif (DANJOU, 1987) ou positif (DETRIE & alii, 1994).

Pour notre exposé, et eu égard à notre travail terrain, nous n'aborderons que les aspects théoriques relatifs à la méso-causalité. En fait, l'étude de la méso-causalité revient à apprécier le rôle du dirigeant dans le processus d'évolution et d'adaptation de la firme. Comme nous le verrons, cette analyse renvoie au caractère paradoxal du rôle du dirigeant qui peut être un facteur d'évolution ou d'involution.

Apprécier l'influence du dirigeant sur le fonctionnement organisationnel, c'est admettre qu'il est un acteur stratégique, c'est-à-dire un acteur empirique "*dont les comportements sont l'expression d'intentions, de réflexions, d'anticipations et de calculs et ne sont en aucun cas explicables par des éléments antérieurs*" (FRIEDBERG, 1993, p. 193), c'est-à-dire un "*homo sociologicus cognitif*" pour reprendre l'expression de Jean Gustav PADIOLEAU (1986, p. 99-103). Chercher à le situer dans son contexte d'action, c'est également reconnaître que la trajectoire d'une entreprise n'évolue pas en fonction de lois impersonnelles endogènes ou exogènes qui se situent complètement en dehors de l'action humaine : "*L'analyse des organisations et des actions organisées ne peut donc faire l'impasse sur les acteurs*" (FRIEDBERG, 1993, p. 197), surtout sur celui qui "*est inévitablement l'individu le plus puissant dans tous les systèmes du pouvoir à l'intérieur et à l'entour de l'organisation*" (MINTZBERG, 1986, p. 183).

Dans quelle mesure le dirigeant peut-il être considéré comme un facteur d'évolution de la l'entreprise ? Il convient sans doute de distinguer le point où la théorie dégénère en pure rhétorique et prendre de la distance par rapport aux discours de la mode managériale qui valorise des idéaux dépeints dans notre mythologie moderne et semble rester une contrainte incontournable pour ceux qui veulent introduire un changement organisationnel (MIDLER, 1986). Les théories vont d'un extrême à l'autre : les écologistes n'accordent qu'un rôle négligeable voire inexistant au dirigeant. D'autres auteurs attribuent une influence majeure aux dirigeants de la firme en reconnaissant que la stratégie et les performances sont le reflet de leurs caractéristiques (HAMBRICK, MASON, 1984). Entre ces deux paradigmes, certains auteurs admettent une approche contingente qui reconnaît que dans certains cas l'environnement déterminent la configuration organisationnelle et son destin, alors que dans d'autres, les dirigeants, à travers leurs choix, ont un rôle significatif (HREBINIAK, JOYCE, 1985). En présentant un schéma simplifié des différentes Ecoles de pensée selon une double dimension (déterminisme-volontarisme ; niveau macro et micro), W. G. ASTLEY et A. VAN DE VEN (1983, 1992) illustre bien cet éclatement des positions sur ce thème. Eu égard à la disparité des positions, on est en droit de se demander dans quelle mesure les discours

contribuent-t-ils à engendrer la réalité qu'ils décrivent et s'ils ne sont pas en résonance avec une certaine forme d'idéologie ambiante.

Depuis le début des années 80, le leadership managérial fait l'objet d'une convergence d'attentions qui replace le dirigeant, le manager, le leader, l'entrepreneur au cœur des débats. Le "*culte de l'entreprise*" (ROUSSEAU, MERLANT, 1988), le "*culte de performance*" (ERHENBERG, 1991), l'avènement de la "*société managériale*" (GAULEJAC, AUBERT, 1991) ou "*le retour du Sujet*" (TOURAINÉ, 1992) traduisent l'émergence d'une ère post-moderne où la société est désormais pensée à la fois comme société de masse et comme société d'individus où chacun évolue en fonction de ses désirs et besoins vécus (TIXIER, 1988), où chacun doit œuvrer à sa propre évolution (et en est responsable), chercher à se comprendre, s'éduquer soi-même, décider ce qu'il veut être, vivre, éprouver (ERALY, 1994), bref à s'auto-produire intentionnellement (ERALY, 1993). La notion de management ne recouvre pas uniquement des dimensions organisationnelles, culturelles ou procédurales, mais propose également un modèle de personnalité fondée sur le désir de réussite, d'être un battant, d'aimer la compétition et le challenge (GAULEJAC, AUBERT, 1991) qui s'oppose à l'image du loser (GAULEJAC, LEONETTI, 1994). Ce renouveau de l'individu sous des formes multiples (et parfois caricaturales) et de l'action individuelle placée comme valeur de référence ont favorisé l'émergence d'une nouvelle mythologie symbolisée autour de la popularisation de l'entrepreneur (EHRENBERG, 1991) et l'obsession d'une culture de la conquête étroitement liée à une culture de l'anxiété (EHRENBERG, 1991 ; GAULEJAC, AUBERT, 1991 ; PAILOT, 1994).

Il a également conduit à une évolution des modes de domination dans l'organisation et de légitimation des "nouvelles" formes de pouvoir. Dans ces nouveaux modèles de légitimation du pouvoir et de l'autorité, la légitimité des dirigeants et du système d'autorité se construit sur un "*retour au charisme accompagné par une ingénierie culturelle comme réponse à l'incertitude*" (TIXIER, 1988, p. 626). Le dirigeant ne doit plus uniquement justifier sa position par des résultats économiques, il doit également offrir des espaces identificatoires et d'investissement individuels et collectifs en recréant des espaces de référence mythologique pour obtenir la collaboration des salariés on en introduisant des profondes transformations internes dans les structures de travail et d'autorité. Il devient l'incarnation d'une mythologie qui est à l'origine d'une tentative de redéfinition d'un espace collectif par une entreprise volontariste de représentation, d'une tentative d'unification de représentations organisationnelles plurielles et hétérogènes. Le management culturaliste, dans la vision naïve de la culture gagnante (BOSCHE, 1986) ou du leadership culturel, met ainsi l'accent sur le leadership que doit exercer le dirigeant en matière de développement culturel (CHANLAT, 1989). Le dirigeant est investi d'une mission symbolique qui lui confère une position centrale dans le système organisationnel.

Cette perspective n'est pas propre uniquement au c MARTINET (1988), la stratégie d'entreprise occi l'individu en occultant les phénomènes sociopol stratégique (MARTINET, 1984 ; MINTZBERG, 19 le dépeindre une certaine littérature dans laquell (ERALY, 1993), se poser "en héros, proche du dire et doté, en outre, d'une capacité de leadership et d d'imposer sa vue" (MARTINET, 1988, p. 55). S indéniables tant dans la formulation stratégique, la la définition du système organisationnel (MINTZ surestimer sa liberté, ses capacités cognitives, : (MARTINET, 1988). Dans le style actuel de m conditions du héros populaire qui incarne l'homme risquée et vivant dans l'incertain (EHRENBERG, 1

L'exaltation de l'individu à travers la vision du lea étrangère avec l'émergence de notre "société du note Manfred KETS DE VRIES (1991), les situa nourrissent des sentiments d'impuissance qui favc de répondre aux besoins d'encadrement, de struct Dans un contexte sociétal caractérisé par la dissol Jean-Pierre DEBOURSE (& alii, 1983, p. 102) p générale susceptible de donner, en partie, des réf l'homme" (p. 103) aux membres d'une entrepri possibilité pour le dirigeant d'être "pour son grou rassure" (p. 224) face aux incertitudes de l'aven avec la vision weberienne. Dans sa recherche WEBER (1971) voit émerger de préférence le c d'incertitude où la prévision fait défaut, alors qu' de ce type de personnalités - même si les che domaines, à toutes les époques et dans toutes les qui s'oppose radicalement à la domination ratiior quotidiennes spécifiques de domination" (WI s'affranchit des règles et, est, en ce sens, "spécifi 251). Elle se situe ainsi dans une sorte de parer durable puisqu'elle est amenée à changer de cara ou rationnelles de domination. Elle est de "cara et repose "sur une relation sociale strictement p qualités personnelles et à leur confirmation" (p.

Dans le néo-management, l'exaltation de l'influence personnelle, du leadership, du charisme évoque non seulement la colonisation de l'intuition et de l'affectivité par la réflexibilité (ERALY, 1993, 1994), mais conduit à associer une nuance péjorative au terme de "manager" par rapport à celui de "leader" ou à distinguer, dans des propos favorables au premier, le bon stratège du manager (ZALEZNIK, 1978 ; HINTERHUBER, POPP, 1992). Selon Meryem LE SAGET (1992), le manager incarne la rationalité analytique traditionnelle et les techniques quantitatives de la gestion. Il prévoit et planifie, établit les budgets, évalue les investissements et dépenses, organise, contrôle, mesure, redresse les écarts, bref il est "essentiellement un gestionnaire" et "s'efforce de limiter les risques" (p. 48). Le leader véhicule l'image d'un être humain doué de qualités extraordinaires dont la représentation renvoie étrangement à des éléments symboliques de la définition du charisme proposée par Max WEBER (1971, p. 249). Il crée une vision inspiratrice, donne un souffle, conçoit une stratégie à long terme, fait preuve de flexibilité dans son raisonnement budgétaire, anticipe les opportunités, s'efforce de repérer l'imprévisible, pilote, s'adapte en souplesse tout en gardant l'œil rivé sur la vision long terme, motive à la qualité et à l'autocontrôle, bref il est "innovateur, soucieux de se différencier de ses concurrents, prend des risques et les gère" (p. 48).

Dans la psychologie managériale, l'inflation de la réflexivité, qui "consiste à se fabriquer des discours sur soi, des représentations de soi qui deviennent le contexte évident de visées intentionnelles" (ERALY, 1994, p. 135), conduit à l'extension démesurée du contrôle, de la volonté et de la colonisation des moindres dimensions du Self, extension qui se nourrit largement de l'influence l'*Homo communicans*, qui est "un être sans intériorité et sans corps, qui vit dans une société sans secret, un être tout entier tourné vers le social, qui n'existe qu'au travers l'information et l'échange, dans une société rendue transparente grâce aux nouvelles "machines à communiquer"" (BRETON, 1992, p. 46), dérivé d'une psychologie pseudo-scientifique et résolument instrumentale (LE GOFF, 1992 ; ERALY, 1993, 1994).

L'impression de connaissance de soi plus approfondie donnée par les "technologies du soi" (ERALY, 1993) peut donner un sentiment de supériorité ou de surévaluation de la façon d'envisager les choses. Cette exaltation de la responsabilité individuelle et de cette fiction d'un sujet souverain, principe d'une volonté à la source de toute action et de tout devenir individuel, se retrouvent implicitement sous des formes diverses. Ainsi, pour Vincent DEGOT (1990), le professionnel, c'est-à-dire "l'individu qui, face à des situations plus ou moins typiques et précisément définies (...), aura des réactions adaptées et dans lesquelles son coefficient personnel (psychologique ou sociologique) interviendra peu" (p. 77), adopte des comportements dont les traits communs sont la "maîtrise" qui prend son sens par rapport à des aspects organisationnels, personnels, interpersonnels et situationnels.

Dans le néo-management, l'exaltation de l'influence personnelle, du leadership, du charisme évoque non seulement la colonisation de l'intuition et de l'affectivité par la réflexibilité (ERALY, 1993, 1994), mais conduit à associer une nuance péjorative au terme de "manager" par rapport à celui de "leader" ou à distinguer, dans des propos favorables au premier, le bon stratège du manager (ZALEZNIK, 1978 ; HINTERHUBER, POPP, 1992). Selon Meryem LE SAGET (1992), le manager incarne la rationalité analytique traditionnelle et les techniques quantitatives de la gestion. Il prévoit et planifie, établit les budgets, évalue les investissements et dépenses, organise, contrôle, mesure, redresse les écarts, bref il est "*essentiellement un gestionnaire*" et "*s'efforce de limiter les risques*" (p. 48). Le leader véhicule l'image d'un être humain doué de qualités extraordinaires dont la représentation renvoie étrangement à des éléments symboliques de la définition du charisme proposée par Max WEBER (1971, p. 249). Il crée une vision inspiratrice, donne un souffle, conçoit une stratégie à long terme, fait preuve de flexibilité dans son raisonnement budgétaire, anticipe les opportunités, s'efforce de repérer l'imprévisible, pilote, s'adapte en souplesse tout en gardant l'œil rivé sur la vision long terme, motive à la qualité et à l'autocontrôle, bref il est "*innovateur, soucieux de se différencier de ses concurrents, prend des risques et les gère*" (p. 48).

Dans la psychologie managériale, l'inflation de la réflexivité, qui "*consiste à se fabriquer des discours sur soi, des représentations de soi qui deviennent le contexte évident de visées intentionnelles*" (ERALY, 1994, p. 135), conduit à l'extension démesurée du contrôle, de la volonté et de la colonisation des moindres dimensions du Self, extension qui se nourrit largement de l'influence l'*Homo communicans*, qui est "*un être sans intériorité et sans corps, qui vit dans une société sans secret, un être tout entier tourné vers le social, qui n'existe qu'au travers l'information et l'échange, dans une société rendue transparente grâce aux nouvelles "machines à communiquer"*" (BRETON, 1992, p. 46), dérivé d'une psychologie pseudo-scientifique et résolument instrumentale (LE GOFF, 1992 ; ERALY, 1993, 1994).

L'impression de connaissance de soi plus approfondie donnée par les "*technologies du soi*" (ERALY, 1993) peut donner un sentiment de supériorité ou de surévaluation de la façon d'envisager les choses. Cette exaltation de la responsabilité individuelle et de cette fiction d'un sujet souverain, principe d'une volonté à la source de toute action et de tout devenir individuel, se retrouvent implicitement sous des formes diverses. Ainsi, pour Vincent DEGOT (1990), le professionnel, c'est-à-dire "*l'individu qui, face à des situations plus ou moins typiques et précisément définies (...), aura des réactions adaptées et dans lesquelles son coefficient personnel (psychologique ou sociologique) interviendra peu*" (p. 77), adopte des comportements dont les traits communs sont la "maîtrise" qui prend son sens par rapport à des aspects organisationnels, personnels, interpersonnels et situationnels.

Cette perspective n'est pas propre uniquement au discours managérial. Selon Alain-Charles MARTINET (1988), la stratégie d'entreprise occidentale dérive vers une hypertrophie de l'individu en occultant les phénomènes sociopolitiques à l'intérieur et autour du noyau stratégique (MARTINET, 1984 ; MINTZBERG, 1986). Le stratège ne peut, comme tendrait à le dépeindre une certaine littérature dans laquelle l'idéologie se confond avec la théorie (ERALY, 1993), se poser "*en héros, proche du directeur omniscient du modèle néo-classique et doté, en outre, d'une capacité de leadership et de mobilisation des hommes lui permettant d'imposer sa vue*" (MARTINET, 1988, p. 55). Son influence et son pouvoir personnels indéniables tant dans la formulation stratégique, la création de la culture organisationnelle ou la définition du système organisationnel (MINTZBERG, 1986) ne doivent pas conduire à surestimer sa liberté, ses capacités cognitives, sa rationalité et sa force d'entraînement (MARTINET, 1988). Dans le style actuel de modernité, l'entrepreneur remplit ainsi les conditions du héros populaire qui incarne l'homme tourné vers l'avenir, engagé dans l'action risquée et vivant dans l'incertain (EHRENBERG, 1991).

L'exaltation de l'individu à travers la vision du leadership charismatique n'est sans doute pas étrangère avec l'émergence de notre "société du désordre" (cf. première partie). Comme le note Manfred KETS DE VRIES (1991), les situations critiques ou les périodes de détresse nourrissent des sentiments d'impuissance qui favorisent les processus projectifs susceptibles de répondre aux besoins d'encadrement, de structure, d'organisation pour se sentir sécurisé. Dans un contexte sociétal caractérisé par la dissolution d'une conception holiste de la société, Jean-Pierre DEBOURSE (& alii, 1983, p. 102) parle d'une fonction de sens de la direction générale susceptible de donner, en partie, des référentiels et un "*sens de vie indispensable à l'homme*" (p. 103) aux membres d'une entreprise. Gaston CUENDET (1981) parle de la possibilité pour le dirigeant d'être "*pour son groupe celui qui sécurise, le père qui protège et rassure*" (p. 224) face aux incertitudes de l'avenir. Cette perspective se marie parfaitement avec la vision weberienne. Dans sa recherche sur les fondements de la légitimité, Max WEBER (1971) voit émerger de préférence la domination charismatique dans les périodes d'incertitude où la prévision fait défaut, alors qu'une société stable ne paraît pas avoir besoin de ce type de personnalités - même si les chefs charismatiques ont surgi dans tous les domaines, à toutes les époques et dans toutes les civilisations. La domination charismatique, qui s'oppose radicalement à la domination rationnelle ou traditionnelle qui sont "*des formes quotidiennes spécifiques de domination*" (WEBER, 1971, p. 251), bouleverse le passé, s'affranchit des règles et, est, en ce sens, "*spécifiquement révolutionnaire*" (WEBER, 1971, p. 251). Elle se situe ainsi dans une sorte de parenthèse historique, mais ne peut être stable et durable puisqu'elle est amenée à changer de caractère pour rejoindre les formes traditionnelles ou rationnelles de domination. Elle est de "*caractère spécifiquement extraordinaire*" (p. 253) et repose "*sur une relation sociale strictement personnelle liée à la valeur charismatique des qualités personnelles et à leur confirmation*" (p. 253). Elle ne peut survivre qu'à travers une

routinisation du charisme. Ce phénomène s'accompagne toutefois d'effets pervers. En effet, si le leader incarne une conscience groupale qui fait de lui un réceptacle de convergences projectives d'idéaux, de souhaits, de désirs et de rêves des autres, il peut également induire des comportements régressifs liés à des phénomènes de transfert "*où la responsabilité personnelle est renoncée*" (KETS DE VRIES, 1991, p. 21).

L'influence des rôles du dirigeant (MINTZBERG, 1973 ; DEBOURSE & alii, 1983, 1993 ; PAILOT, 1990), qui représentent indubitablement un aspect central de la conduite du management stratégique, a peut-être évacué, dans l'esprit de certains auteurs, l'essence même de la complexité organisationnelle fondée sur la diversité et l'hétérogénéité, la permanence et le mouvement tant au niveau endogène qu'exogène. Au-delà de sa dimension technico-économique, l'entreprise est un système socio-politique (JARNIOU, 1981, 1989), symbolico-culturel (DEGOT, 1981, 1985), idéologique et imaginaire (GAULEJAC, AUBERT, 1991 ; ENRIQUEZ, 1992) qui est trop vaste et trop complexe, trop profondément inscrit dans les structures, l'histoire, l'historicité, l'inconscient, l'imaginaire et le vécu collectif et individuel pour pouvoir réduire les organisations à leur dirigeant. L'entreprise est un rassemblement d'acteurs caractérisés par une appartenance antérieure et extérieure dans lequel la cristallisation du jeu organisationnel échappe en partie aux règles et procédures de la structuration formelle. Ce lieu de structuration sociale, induisant un système normatif et un espace structurel, possède une vie formelle et informelle (MINTZBERG, 1982) qui est le théâtre de stratégies d'acteurs (CROZIER, FRIEDBERG, 1977) doués d'une rationalité limitée (SIMON, 1945) et animés par des logiques divergentes voire contradictoires (SAINSAULIEU, 1977) qui les rendent irréductibles à des éléments inertes. L'autonomie du social mis en évidence en sociologie (cf. première partie) conserve toute sa portée explicative dans la compréhension de l'articulation de l'individuel et du collectif dans une perspective managériale et microsociologique.

Si nous raisonnons comme si l'organisation existait dans un vide institutionnel et social, le relativisme de l'influence managériale peut être rapproché d'une triple dimension individuelle, collective et fonctionnelle.

## **I - LE RELATIVISME DE L'INFLUENCE MANAGERIALE**

Le relativisme de l'influence managériale peut s'appréhender dans plusieurs perspectives qui se centrent sur des aspects individuel, socio-politique ou fonctionnel. Nous ne traiterons ici que les éléments portant sur la dimension individuelle de ce relativisme.



De nombreux travaux soulignent la diversité des profils psychologiques des dirigeants et les répercussions de leurs caractéristiques sur leurs pratiques de gestion et de management tant dans le fonctionnement interne et externe de l'entreprise. Pour illustrer ce thème, nous reprendrons certaines classifications d'entrepreneurs et de dirigeants que nous avons présentées dans une publication antérieure (cf. PAILOT, 1990 pour référence bibliographique).

Norman SMITH (1967 cité in GASSE, 1987) identifie deux types d'entrepreneurs :

- ⇨ l'entrepreneur-artisan a une éducation limitée et n'est pas douée d'une conscience sociale élevée. Il est peu sociable et paternaliste. Il manque de flexibilité et de confiance dans son habilité à composer avec son environnement.
- ⇨ l'entrepreneur-opportuniste est flexible et confiant dans son habilité à composer avec son environnement. Il délègue facilement, traite ses salariés comme des collaborateurs et est résolument orienté vers l'agrandissement et la croissance de son entreprise.

Jacqueline LAUFER (1975) identifie pour sa part quatre types d'entrepreneur : les managers et innovateurs et les entrepreneurs-proprétaires sont orientés vers la croissance et le développement ; les entrepreneurs-techniciens et les entrepreneur-artisans se caractérisent par un refus de la croissance. Cette différenciation renvoie à la dichotomie entre l'orientation interne ou externe de l'activité managériale (DEBOURSE & alii, 1980 ; DEBOURSE & alii, 1993).

Jean-Claude ETTINGER (1983, 1989) propose une typologie des entrepreneurs selon une double dimension dont l'une représente le continuum autonomie-pouvoir et l'autre procède du besoin de création qui lui permet de distinguer :

- ⇨ l'indépendant-entrepreneur qui est dominé par son besoin d'autonomie aux dépens d'aspirations plus directement tournées vers le pouvoir. Il ne délègue que les tâches auxiliaires et périphériques qu'il ne peut, par impossibilité matérielle et manque de temps, assumer lui-même. Ces caractéristiques le conduisent à créer une "*pseudo-entreprise*" (ETTINGER, 1983) qui repose sur l'exercice d'une activité menée par un homme seul et indépendant. Ces orientations motivationnelles conduisent à l'émergence d'un système d'action retransché à l'intérieur de l'entreprise.
- ⇨ l'entrepreneur-créateur ne redoute pas particulièrement à voir son autonomie perturbée par les contraintes organisationnelles. Il exerce au contraire un pouvoir de plus en plus étendu

sur une entreprise en croissance qui explique l'émergence de comportements s'inscrivant dans une vision capitaliste de la firme.

En croissant des critères socio-économiques et culturels, Henri WEBER (1988) établit au sein des patrons de PME une typologie qui distingue :

- ⇒ les entrepreneurs qui sont constitués des petits et moyens patrons habités par l'esprit du capitalisme et de la culture entrepreneuriale. Ce groupe regroupe une minorité d'activistes et d'aventuriers économiques fortement innovateurs.
- ⇒ le patronat patrimonial habité par la culture du même nom, sinon par l'esprit rentier. Souvent routinier, conservateur et autoritaire, ce groupe rassemble, selon Henri WEBER, la grande majorité du patronat français.

A partir d'une méta-analyse d'études empiriques menées dans les trente dernières années, Ari GINSBERG et Ann BUCHLOTZL (1989) proposent, en soulignant l'extrême hétérogénéité des résultats liée à l'absence de définition formelle des notions d'entrepreneur de non-entrepreneur et de traits de personnalité, une classification à partir de deux critères : le degré de créativité et l'innovation de l'entreprise, et les caractéristiques du processus de décision et de prise de risque financier. Les auteurs notent que leur grille de classification des entrepreneurs nécessitent une confirmation empirique pour apprécier les différences de caractéristiques personnelles qui existent entre ces quatre profils types :

		DECISION AUTONOMY AND FINANCIAL RISK	
		High	Low
CREATIVITY AND INNOVATION	High	INDEPENDENT ENTREPRENEUR	CORPORATE ENTREPRENEUR
	Low	OWNER-MANAGER	CORPORATE MANAGER

Source GINSBERG, BUCHHOLTZ, 1989, p. 40

Au-delà des différences conceptuelles qui ne peuvent être négligées (CARLAND & alii, 1984), admettre le bien fondé des typologies d'entrepreneurs ou des dirigeants conduit, implicitement ou explicitement, à reconnaître que leurs registres comportementaux et

représentationnels s'inscrivent dans des limites plus ou moins strictes et flexibles qui fixent un champ des possibles.

Le relativisme individuel ne se retrouve pas exclusivement dans les typologies d'entrepreneurs. Il peut s'apprécier dans d'autres domaines. A partir d'une investigation empirique sur 97 PME, Danny MILLER et Jean-Marie TOULOUSE (1986/a) proposent d'identifier les relations existant entre certains aspects de la personnalité du chef d'entreprise et la stratégie, la structure, le processus de décision et les performances de leur entreprise sans pour autant que leur étude puisse introduire d'inférences causales.

	<b>Flexible Personality</b>	<b>High Need of Achievement</b>	<b>Internal Locus of control</b>
<b>Strategy</b>	Niche-focussed	Broad Agressive Marketing	Innovative
<b>Decision Making</b>	Intuitive short-time horizon Reactive Risk Taking	Analytical Long-term planning Proactive Risk aversion	Informal Long-term Proactive Risk neutral
<b>Structure</b>	Informal Unspecialized Much delegation of authority Few controls Few liaison devices	Formal Specialized Little delegation of authority Many controls Many liaison devices	Informal Mixed Much delegation Mixed Mixed
<b>Performance</b>	Succesful in small firms and dynamic environments	Succesful in large firms and stable environments	Succesful in any size firms but especially so in dynamic environments

Source : MILLER, TOULOUSE, 1986, p. 1392

⇒ Le terme de flexibilité se réfère à l'adaptabilité de la manière de penser et du comportement social. Les personnes qui sont flexibles sont "*informal, adventurous, confident, humorous, rebellious, idealistic, assertive and egoistic (and) highly concerned with personal pleasure and diversion*" (p. 1390). Celles qui manquent de flexibilité sont "*deliberate, cautious, worrying, industrious, guarded, mannerly, methodical, and rigid (...) formal and pedantic in thought, overly deferential to authority custom and tradition*" (p. 1390).

⇒ Les personnes qui ont un "high need of achievement" se lancent des challenges pour elles-mêmes qui leur demandent un maximum d'effort : *"They prefer to work at a problem rather leave the outcome to chance or to others, and so have a strong preference for structured work situations in which they get quick and concrete feedback on how well they are performing. They habitually spend their time thinking about doing things better"* (p. 1391). Ainsi, le besoin de réalisation des cadres dirigeants serait associé de façon étroite à la centralisation organisationnelle, à la formalisation et l'intégration (MILLER, DROGE, 1986).

⇒ Le "locus of control" est une théorie de l'attribution causale qui constitue un processus par lequel un individu donne un sens à son environnement et se voit assigner une place dans les rapports sociaux. Elle renvoie à une position sur un axe internalité-externalité traduisant la perception individuelle qu'un sujet a du degré de contrôle qu'il exerce sur les événements de sa vie. Le comportement global d'un individu peut être perçu comme le reflet de ses intentions (explications dispositionnelles) ou comme résultante de forces extérieures qu'il ne maîtrise pas (explications situationnelles) : *"An internal person believes that the consequences of his behavior stem from his own efforts. An external person sees the events of his life as beyond his control ; as attributable to chance or fate"* (p. 1392).

Cette étude tend à montrer qu'il existe une relation très significative entre les caractéristiques personnelles des dirigeants et le type de stratégie organisationnelle, de structure et style de prise de décision. Elle semble confirmer par d'autres travaux non empiriques des socioanalystes américains (KETS DE VRIES, MILLER, 1984, 1985 ; KETS DE VRIES, 1991, 1994) qui accordent une importance centrale au dirigeant et montrent l'influence de ses caractéristiques psychologiques personnelles sur la mise en œuvre de l'action collective et établissent des relations entre ses dispositions psychiques stables et le mode de fonctionnement organisationnel. Selon eux, le "style névrotique" du dirigeant peut favoriser l'établissement de tel ou tel style névrotique dans une organisation. Ils identifient cinq styles d'organisation associée à des dérèglements spécifiques :

⇒ l'organisation paranoïaque privilégie le renseignement et la surveillance. Elle se caractérise par des nombreux dispositifs de production, de collecte et de traitement de l'information susceptible de répondre à son souci de parer à toute agression venant de l'extérieur.

⇒ l'organisation compulsive privilégie la formalisation des procédures et des systèmes de contrôle interne dont l'efficacité devient un absolu qui se substitue aux fins légitimes de

l'organisation et l'empêche de s'adapter à une situation réelle. La réduction compulsive des facteurs d'incertitude conduit à une profusion de plans, de programmes et à un centrage sur un domaine singulier de compétence, à une centralisation des pouvoirs.

- ⇒ la firme théâtrale où la décision se fait à l'impulsion, à travers une scotomisation extrême des dangers. La démarche stratégique est privée de cohérence et d'unité et reste guidée par l'intuition ou la première impression qui oriente l'action. La centralisation des pouvoirs et du système d'information, le degré élevé de différenciation des buts, méthodes traduisent une structuration et une formalisation rudimentaire de son fonctionnement interne et/ou externe.
- ⇒ l'organisation dépressive se caractérise par son inertie, son conservatisme extrême, son système bureaucratique et son climat profond de passivité. La routine, le programme ne requièrent aucune prise d'initiative et la firme tourne quasi toute seule. Le pouvoir de direction est déplacé des dirigeants vers les programmes et les règles formalisées qui assurent à leur placent la coordination et le contrôle. Cette vacance de commandement s'ajoute à une fermeture sur l'extérieur pour nourrir un statu quo stratégique et opérationnel.
- ⇒ l'organisation schizoïde se caractérise également par l'absence de direction au sommet par l'angoisse que la confrontation à autrui occasionne chez le dirigeant. Elle est le théâtre de jeux et de stratégies de pouvoir qui s'appuient sur l'hésitation permanente du leader.

Ces approches tendent à montrer que les schémas comportementaux et représentationnels des dirigeants s'inscrivent dans des registres spécifiques qui limitent leur plasticité. Ce constat nous conduit dès lors à apprécier la dialectique du dirigeant et l'évolution de la firme qui peut s'entendre dans une double perspective.

## **II - LE DIRIGEANT ET L'ÉVOLUTION DE LA FIRME**

L'idée que le dirigeant exerce une influence sur la trajectoire de son entreprise est une idée largement admise par tout un courant de recherche. Nous verrons que cette influence ne peut s'apprécier que dans un contexte de multi-rationalité qui explique dans quelle mesure le dirigeant peut être un facteur d'évolution ou de développement, mais aussi un facteur d'involution ou de régression.

## ① La notion de rationalité

L'appréciation de l'influence du dirigeant dans l'évolution de la firme nécessite de s'interroger sur la notion de rationalité. Si les travaux sur la rationalité ne s'intéressent pas directement à l'étude de ce lien, ils affectent directement le problème, puisqu'ils forment la matrice théorique à partir de laquelle cette influence s'appréhende dans sa constitution et sa mise en œuvre.

Nous étudierons dans ce chapitre trois champs théoriques (économie, sociologie, gestion) qui présentent des visions divergentes, parfois convergentes, de cette notion. Cet exposé ne vise pas à l'exhaustivité et le lecteur pourra se référer utilement à l'ouvrage de Lucien SFEZ (1992) pour des développements plus systématiques. Son but est plutôt de faire ressortir les contours de ce concept polythétique pour lequel toute formulation de définition formelle en bonne et due forme se révèle insatisfaisante (BOUDON, 1990).

### 1.1 - La rationalité en sciences économiques

La notion de rationalité dans les sciences économiques classiques est inséparable de la vision pré-théorique cartésienne qui appréhende ce concept dans une perspective de causalité linéaire. Dans cette vision classique, le comportement ou le choix est *"rationnel si tous les moments de ma motivation à l'exécution sont clairement ordonnés, si chaque moment engendre le suivant de manière à former une chaîne de déductions transparentes à l'entendement"* (SFEZ, 1992, p. 58).

Pour l'économiste M. ALLAIS (1955, p. 31), pour qui *"un homme est réputé rationnel lorsque (a) il poursuit des fins cohérentes avec elles-mêmes ; (b) il emploie des moyens appropriés aux fins poursuivies"* (cité in BONARELLI, 1994, p. 18), la rationalité traduit l'existence d'une adéquation entre les moyens utilisés et des fins poursuivies, lesquelles sont données (BONARELLI, 1994). Un comportement rationnel est alors *"un comportement adapté à une fin dont on peut faire état pour en rendre compte"* (LANGUEUX, 1993, p. 13).

L'homo economicus est un individu complètement informé, en ce sens qu'il connaît non seulement tout le cours de l'action mais aussi toutes les conséquences, infiniment sensibles en ce sens qu'il perçoit toutes les variations de son environnement, même les plus imperceptibles et rationnelles puisqu'il met de l'ordre de son environnement et fait des choix en vue d'en

obtenir une utilité maximale (SFEZ, 1992, p. 213). Il effectue des choix optimaux au sein d'un milieu hautement spécifié et nettement défini (MARCH, SIMON, 1958). Pour Pierre BOURDIEU (1992), l'acteur tel que la conçoit la théorie de l'action rationnelle "n'est rien d'autre que la projection imaginaire du sujet savant dans l'agent agissant, un espèce de monstre à tête de penseur pensant sa pratique de manière logique et réflexive et à corps d'homme d'action engagé dans l'action. La théorie de l'action rationnelle ne reconnaît que les "réponses rationnelles" d'un agent sans histoire à la fois indéterminé et interchangeable. Cette anthropologie imaginaire cherche à fonder l'action, qu'elle soit économique ou non, sur le choix intentionnel d'un acteur libre de tout conditionnement économique et social. Elle ignore l'histoire individuelle et collective des agents à travers laquelle les structures de préférences qui les habitent se constituent, dans une dialectique temporelle complexe avec les structures objectives qui les produisent et qu'elles tendent à reproduire".

Si le postulat de rationalité en sciences économiques pose de sérieux problèmes épistémologiques, il constitue un des fondements de la micro-économie et répond à un souci de scientificité, de prédictibilité et, ce faisant, d'explication du comportement des agents économiques (LANGUEUX, 1993). La notion de rationalité limitée d'Herbert SIMON - sur laquelle nous reviendrons ultérieurement - a souligné avec beaucoup d'acuité les limites théoriques de cette conception étroite de la rationalité. La théorie de search (STIGLER, 1961 ; KOHN, SHAVELL, 1974 cités in BONARELLI, 1994) tend également à démontrer qu'agir rationnellement prend du temps, présente un coût et qu'il n'est pas forcément dans l'intérêt de l'acteur d'agir de manière rationnelle. Dérivée de ce modèle, la notion d'éco-rationalité (LEVY-GARBOUA, 1981) montre que le comportement de l'acheteur tolère, in fine, un coût d'inadéquation des moyens aux fins. L'auteur estime que la plupart des comportements relève d'une éco-rationalité. D'autres formes de rationalité, notamment celles relatives à l'extension du paradigme néo-walrasien sous ses formes contractualistes (KÆNIG, JOFFRE, 1985 ; GIORDANO, 1991), sont proposées par la pensée économique.

## **1.2 - La rationalité en sociologie**

En sociologie, le postulat de rationalité est "un principe méthodologique et non une affirmation ontologique" (BOUDON, 1992, p. 35) qui se rapporte à l'acteur social et non à l'homme (BOUDON, 1990). Raymond BOUDON (1992) distingue plusieurs types de rationalité :

### ① La rationalité objective

La rationalité objective est proche de la conception des économistes. Elle fait référence à l'utilisation par un acteur des "*moyens objectivement les meilleurs - vu l'état de son savoir - pour parvenir à un objectif*" (BOUDON, 1992, p. 38). La notion d'action logique de la sociologie parétienne décrit ce type de rationalité pour laquelle la relation moyens-fins dans la réalité objective correspond à la relation fins-moyens dans la conscience de l'acteur : "*Une fois pour toutes nous appellerons "actions logiques" les opérations qui sont logiquement unies à leur but, non seulement par rapport au sujet qui accomplit ces opérations, mais encore par ceux qui ont des connaissances plus étendues*" (PARETO cité in ARON, 1967, p. 410). Toutes les actions qui, subjectivement ou objectivement, ne présentent pas de lien logique rentrent donc dans la catégorie des actions non-logiques.

La rationalité téléologique (Zweckrationalität) de Max WEBER (1971) présente également des similitudes avec la définition des économistes. Selon le sociologue allemand, l'activité sociale peut être déterminée "*de façon rationnelle en finalité, par des expectations du comportement des objets du monde extérieur ou de celui d'autres hommes, en exploitant ces expectations comme conditions ou comme moyens pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies, qu'on veut atteindre*" (p. 22). Ce type de rationalité exploite des moyens appropriés à des fins, nécessite des efforts, mais reste, dans sa vision absolue, "*un cas limite théorique*", "*l'idéaltype*" de la sociologie "compréhensive", c'est-à-dire par rapport à ce qui est significativement compréhensible du point de vue psychologique et par rapport à l'activité dont les motifs sont incompréhensibles (WEBER, 1965, p. 313). Si elle suppose une orientation de l'activité selon des fins, des moyens et des conséquences subsidiaires et une confrontation entre ses trois aspects de l'action sociale, elle ne se dégage pas d'une relation au monde subjectivement significative. En d'autres termes, le comportement rationnel par finalité "*s'oriente exclusivement d'après les moyens qu'on se représente (subjectivement) comme adéquats à des fins (subjectivement) de manière univoque*" (WEBER, 1965, p. 303). Les limites les plus évidentes de cette perspective sont liées à la difficulté, voire l'impossibilité, d'optimiser a priori le rapport fins-moyens. La théorie de la rationalité limitée ou l'incrémentalisme ont conduit à de nombreux assouplissements de la théorie rationnelle de l'action sociale.

### ② La rationalité subjective ou cognitive

La rationalité subjective, empruntée à SIMON (1982), s'éloigne complètement de la représentation de l'action comme un choix optimum, ou satisfaisant, entre des solutions possibles et reste le produit normal de la dissonance entre la complexité situationnelle et le caractère limité des capacités cognitives de l'acteur social (BOUDON, 1990) : "*Ici, l'acteur se*



*décide à partir d'un ou plusieurs principes lui paraissant adaptés à son problème*" (BOUDON, 1992, p. 40). Si l'on excepte certains cas marginaux, l'acteur social mobilise toujours des théories, des conjectures, des principes ou des *a priori*, appliqués de façon non critique, qui peuvent se révéler efficaces dans certaines circonstances, mais moins dans d'autres, et ne conduisent pas, en cas d'échec, à le considérer comme irrationnel : "*L'action peut s'appuyer sur des a priori de nature variable, positifs aussi bien que normatifs, pouvant avoir le statut de principes comme de propositions descriptives*" (p. 41). Ces aspects cognitifs de la théorie de l'action peuvent être pertinents, vrais ou valides, ou avoir des qualités opposées, et "*bénéficier cependant du statut de bonnes raisons*" (BOUDON, 1990, p. 378). La notion de bonne raison, qui doit être replacé par rapport au sens que l'acteur social donne à la situation dans laquelle il est plongé, se distingue de celle de raison objectivement fondée. Un comportement peut être gouverné par des raisons objectivement discutables, voire franchement mauvaises, qui n'en restent pas moins perçues comme bonnes. Une action ou une croyance, qui ne s'explique pas par des raisons objectivement fondées, n'en reste pas moins explicable par des raisons subjectives : "*C'est pourquoi l'acteur peut avoir de bonnes raisons de croire à des idées fausses*" (BOUDON, 1990, p. 392).

### ③ La rationalité "psychologique"

Ce type de rationalité renvoie à la conception "affectuelle" de l'action sociale proposée par Max WEBER (1971, p. 22) - et plus particulièrement émotionnelle par des passions et des sentiments actuels. Pour WEBER, seule l'action affectuelle est considérée comme étant à la limite de l'action sociale, aussi proche de l'action que du réflexe (DUBET, 1994) - position théorique qui traduit toute la difficulté des sociologues d'aborder la problématique qui entoure les affects (BOUDON, 1992 ; DUBET, 1994).

En sciences de gestion, l'entreprise au "*système managinaire*" (GAULEJAC, AUBERT, 1991) - fondé sur l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, à projet collectif qui stimule son imaginaire et auquel il s'identifie, sur un investissement personnel à forte intensité qui prend la forme d'une "*adhésion passionnelle*" (p. 131), sur une symbiose fusionnelle individu/organisation, système qui tend aussi à créer une culture monolithique et manichéenne, de profonds sentiments d'incertitude, d'insécurité, de ressentiment et d'anxiété liés à un management par l'implicite et des injonctions paradoxales - illustre tout à fait ce type de rationalité dans la sphère managériale (voir également PAGES & alii, 1984 ; AUBERT, 1994 ; GAULEJAC, BRON, 1995). L'adhésion affective entre l'univers socioculturel de l'entreprise et l'univers psychosocial de l'individu repose sur des phénomènes d'identification projective individuels qui mettent en jeu une relation intense et passionnelle entre la structure psychologique des individus et la production idéologique de la firme. Cette rationalité

managériale s'articule autour d'affects, de sentiments, de désirs, de gratifications narcissiques et reste notoirement différente des conceptions classiques et néo-rationalistes de la rationalité.

En psychologie, cette forme de rationalité esquisse - c'est du moins notre sentiment- une rationalité identitaire qui concoure au maintien de l'identité du Soi ou de la cohérence du Moi et à l'équilibre socio-cognitif qui s'y trouve lié - cf. troisième partie. Le biais acteur/observateur, c'est-à-dire l'articulation des explications dispositionnelles ou situationnelles des actions et comportements, dans la valorisation des attributions (DOISE, 1993) ou, d'une manière plus générale, l'ensemble des travaux qui gravitent autour de la théorie de l'attribution (MOSCOVICI, 1984), traduisent, sous une autre forme, les limites de la rationalité dans l'évocation et l'imputation des causalités.

En sciences de gestion, la rationalité affective peut également s'analyser à travers la logique du *Pater Familias* dans les PME (BAUER, 1993). Selon Michel BAUER (1993), les dirigeants de PME sont loin de fonctionner selon une rationalité économique ou politique. Ils agissent également en fonction de logiques familiales : "*Leurs projets familiaux et les spécificités de leur famille - notamment la nature des relations que leurs enfants ont nouées avec la firme - pèsent fortement sur le fonctionnement, le développement et la transmission de leur entreprise*" (p. 171) - voir également MARION, 1982 ; VAN LOYE, 1983. Ainsi, les caractéristiques familiales auront une influence d'autant plus prégnante sur le fonctionnement organisationnel que la différenciation famille/entreprise est inachevée : "*Dans la majorité des PME, la différenciation famille-entreprise reste faible sur plusieurs dimensions*" (p. 173) - notamment des éléments symboliques (nom, histoire), matériels (structure du capital, degré d'ouverture). La fermeture du capital aux personnes étrangères à la famille influe sur les conditions de développement de ces structures souvent camouflées en fausses sociétés de capitaux (MARION, 1982) : "*La logique familiale détermine ainsi fortement la politique financière et le rythme de développement de l'entreprise*" (BAUER, 1993, p. 176). A ce titre, l'insuffisance des fonds propres dans les PME/PMI en croissance ou en développement (voir notamment MARION, 1977, 1982 ; MOLINA, 1990 ; BISSOURIOU, 1989 ; VAN LOYE, 1991) ou l'absence d'ouverture du capital des PME (VAN LOYE, 1983 ; ALBOUY, 1989) sont des thèmes classiques de la littérature financière. Comme le note Guy VAN LOYE (1983), la majorité des PME ont des comportements financiers qui visent à assurer leur indépendance financière qu'elle soit absolue (autofinancement) ou relative (recours modéré à l'endettement dont l'élasticité est cependant relativement définie). La spécificité de cette logique financière, qui trouve sa source dans les caractéristiques de son cadre juridico-patrimonial, a des incidences notoires sur le déroulement de processus de croissance de ces entreprises caractérisé par l'opposition entre des impératifs de croissance, d'indépendance financière et de rareté des fonds propres (MARION, 1982).

Enfin, nous ne pouvions aborder le thème de la logique affective sans nous référer aux travaux d'ETZIONI. Dans une critique des théories de la rationalité basées sur le paradigme utilitarisme-maximisation, Amitai ETZIONI (1993) soutient la thèse selon laquelle la rationalité normative-affective (les valeurs et les émotions) joue un rôle central dans les comportements et les choix des buts souvent négligé par les thèses d'influence rationaliste : *"most individual choices are based largely or entirely on normative-affective factors (...) the majority of choices involve little or no information processing, and draw largely or exclusively on affective involvements and normative commitments"* (p. ). Pour l'auteur, une minorité de choix est basée sur des considérations logiques-empiriques. Les choix sont largement déterminés, à des degrés variables, par des facteurs normatifs-affectifs, même si les acteurs perçoivent deux ou plusieurs options, qui, s'ils ne sont pas à l'origine du choix, excluent tout au moins de nombreuses options en créant une *"tunnel vision"*. Ces facteurs sont souvent internalisés et intériorisés par la personne, même s'ils peuvent être modifiés. Cette contagion des choix par des facteurs normatifs-affectifs se réaliserait à travers un double processus : 1) *"loading"* par lequel les faits et l'interprétation de ces faits sont colorés par ces facteurs 2) *"intrusion"* qui a lieu lorsque ces facteurs empêchent la mise en œuvre méthodique d'une considération logico-empirique spécifique : *"Normative-affective factors also lead people to adhere to decisions affected by loading and intrusion even when logical-empirical factors turn against them"* (p. ). Pour A. ETZIONI, ces facteurs ne peuvent pas être intégrés dans le paradigme rationaliste (sous forme de préférence ou autres), mais doivent être étudiés séparément car ils sont *"sub-rational even within logical-empirical zones"* (p. ).

#### ④ L'irrationalité

Raymond BOUDON qualifie d'irrationnelle l'action sociale pour laquelle l'acteur est *"comme mû par des forces psychiques échappant à son contrôle"* (1992, p. 42). Cette conception est proche de la vision weberienne qui qualifie de processus irrationnels *"ceux à propos desquels les conditions "objectivement" justes de l'activité rationnelle par finalité (restent) inaperçues, ou, (...) à propos desquels on a écarté subjectivement, dans une mesure relativement considérable, les considérations rationnelles par finalité de l'agent"* (WEBER, 1965, p. 309) Le sociologue français n'exclut en aucune façon que *"bien des comportements ne résultant d'un mélange d'éléments rationnels et irrationnels"*, mais se défie des interprétations qui font une trop large place au caractère irrationnel des comportements et peuvent être liées à des phénomènes de projection de l'observateur et de consensus d'a priori relatifs à l'observé. Le sociocentrisme ou l'absence d'informations peuvent conduire à qualifier d'irrationnels des comportements pour lesquels l'observateur se révèle incapable de retrouver *"les raisons qui l'inspirent et qui sont souvent difficiles à identifier"* (BOUDON, 1992, p. 43 ; 1990).

Le principe de rationalité intermédiaire, qui se situe entre la rationalité étroite des économistes et la rationalité large de POPPER (1967), revient à considérer qu'"est rationnel tout comportement dont on peut fournir une explication de forme "X avait de bonnes raisons de faire Y, car ..." sans risquer la protestation et sans avoir soi-même le sentiment d'émettre un énoncé incongru" (p. 35). C'est seulement l'impossibilité apparente, malgré tous les moyens disponibles, de trouver des raisons à un comportement qui peut permettre de la qualifier d'irrationnel. En d'autres termes, la compréhension de la rationalité passe par la mise à jour des raisons objectives et subjectives des comportements et des croyances. Il convient de renoncer "à cette catégorie des raisons au profit d'autres types de causes qu'à partir du moment où l'on est convaincu, par une analyse méthodique, qu'il est impossibles de faire autrement" (BOUDON, 1990, p. 380). Cette notion d'intelligibilité rationnelle des comportements et des croyances se retrouvent chez Max WEBER (1965) ou Karl POPPER (1967) pour qui la légitimité des sciences humaines se joue dans une large mesure sur sa capacité à formuler des explications rationnelles aux comportements et croyances des acteurs sociaux. Si cette définition présente l'inconvénient de définir la notion de rationalité "*de manière sémantique mais de manière formelle*" (BOUDON, 1990, p. 404) et par rapport à l'intentionnalité de l'action (BONARELLI, 1994), elle permet toutefois l'application de ce concept central des sciences sociales à différents registres d'action.

La sociologie de l'action weberienne, qui vise, selon Raymond ARON (1967), à comprendre l'action sociale, c'est-à-dire à en saisir les significations, en l'interprétant, c'est-à-dire en organisant en concepts le sens subjectif, et en expliquant socialement son déroulement, c'est-à-dire en mettant à jour les régularités des conduites, propose d'autres visions de la rationalité complémentaires :

#### ⑤ la rationalité axiologique

Ce terme désigne la rationalité en valeur (Wertrationalität) proposée par Max WEBER (1971). Pour le sociologue allemand, l'activité sociale est "*rationnelle en valeur, par la croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle - d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre - d'un comportement déterminé qui vaut pour lui-même et indépendamment de son résultat*" (p. 22). Cette forme d'activité consiste toujours, dans la vision weberienne, en "*une activité conforme à des "impératifs" ou des "exigences" dont l'agent croit qu'ils lui sont imposées*" (p. 23). Elle peut avoir toutefois des rapports très divers avec la rationalité en finalité.

En sciences de gestion, le management culturaliste fournit des illustrations fécondes de la mise en œuvre de ce type de rationalité dans les processus décisionnels ou le contrôle social du comportement des acteurs (TIXIER, 1988 ; MORGAN, 1989). Dans une autre perspective,

Patrice BONARELLI (1994) propose une analyse clinique des processus décisionnels d'une entreprise (appelée Spring) dans laquelle la forte culture, définie par une grande homogénéité et un degré d'appropriation élevé des valeurs de la firme, conduit ses agents "*à des décisions irrationnelles dans des domaines où il n'y avait pas d'ambiguïté possible*" (p. 139) - décisions irrationnelles au sens économique du terme. Les décisions culturelles, c'est-à-dire "*les choix qui sont en faits dans une entreprise et qui reposent essentiellement sur des valeurs partagées par ses membres*" (p. 203-204), peuvent présenter des coûts d'inadéquation des moyens aux fins très importants, mais ont des coûts d'analyse nuls. Elles reposent très souvent sur des processus inconscients qui conduisent à des simplifications à tous niveaux, à la non prise en considération de problèmes ou de scénarios possibles. En agissant comme un filtre immédiat et non-conscient, elles permettent de gagner du temps, dispensent les acteurs de réfléchir sur certains problèmes et leur permettent d'en simplifier d'autres. L'essence même du management culturaliste dans sa vision fonctionnaliste (CHANLAT, SEGUIN, 1987 ; CHANLAT, 1989) s'appuie sur l'appropriation psychologique de systèmes de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise, conception qui rejoint la perspective sociologique dans sa recherche des fondements normatifs de l'action sociale (ROCHER, 1968). Dans une extension possible, elles forment la matrice constitutive des orientations profondes qui guident la formulation des logiques d'action sociale des dirigeants (LOUART, 1990).

Pour Norbert ALTER (1989), l'entreprise informationnelle passe par un changement de logique où l'enjeu de ses rapports sociaux "*n'est plus de parvenir à une rationalisation maximale mais à une forme d'organisation économiquement rationnelle*" (p. 27) à travers, notamment, une intériorisation des normes qui se substituent aux règles formelles. Ce passage de la règle aux valeurs, de la cohérence à la cohésion consacre l'émergence d'une rationalité axiologique posée comme principe et pratique managériale dans les régulations du jeu organisationnel.

L'influence de la rationalité axiologique s'apprécie également dans la formulation stratégique de la firme. Pour Alain DESREUMAUX (1993), les valeurs des dirigeants, c'est-à-dire "*la conception explicite ou implicite de ce qu'ils (les dirigeants) considèrent comme désirable et en fonction de laquelle ils choisiront, entre plusieurs comportements possibles, les moyens et les fins de l'action*" (p. 25), influencent leur choix de buts et de stratégies. Acquises au cours du processus de socialisation, elles sont souvent inconscientes et constituent une base permanente de l'action managériale, même si les préférences peuvent évoluer au gré des expériences, des succès et des échecs. Ingolf BAMBERGER (1980, 1983) souligne ainsi l'influence des valeurs des dirigeants de PME sur leurs comportements stratégiques - voir également MILLER, TOULOUSE, 1986/b. Donald HAMBRICK et Phyllis A. MASON (1984) notent que les valeurs du dirigeant constituent l'une des composantes de ses

caractéristiques psychologiques - avec les bases cognitives - à travers lesquelles il appréhende la situation externe et interne : *"Every individual, and for that matter, cultural system, views and interprets empirical events through a set of beliefs and assumptions. Often these beliefs and assumptions are subconscious and rarely examined or questioned"* (MARSHAK, 1993, p. 44).

Ce type de rationalité remet en cause la distinction entre les éléments "factuels" (relevant de l'administratif) et les éléments de "valeur" (relevant du politique) établie par Herbert SIMON (1945), même si l'auteur reconnaît que la distinction en pratique est difficile. Ehrard FRIEDBERG (1993) estime ainsi qu'il est illusoire, dénué d'intérêt, voire contre-productif (dans une perspective de recherche) de vouloir séparer les motifs utilitaires et les motifs moraux dans la mesure où ils s'entremêlent toujours dans les conditions réelles de l'action : *"La rationalité pure et universelle, sans limitations cognitives, affectives, structurelles n'existe pas : elle est toujours culturelle, elle toujours contextuelle, et contingente"* (p. 212). Raymond BOUDON (1986) propose, quant à lui, une intégration concentrique des diverses conceptions de la rationalité.

#### ⑥ la rationalité traditionnelle

Cette rationalité est liée à des coutumes invétérées (WEBER, 1971). Le comportement strictement traditionnel renvoie à une activité orientée significativement. Il correspond à une *"manière morne de réagir à des excitations habituelles, qui s'obstine dans la direction d'une attitude acquise autrefois"* (p. 22).

### **1.3 - La rationalité en sciences de gestion**

Les types de rationalité que nous avons présenté ci-dessus se retrouvent dans le cadre de l'organisation. Les sciences de gestion ont également apportées des contribution notoires visant à cerner les limites de la rationalité individuelle et collective dans le cadre organisationnel.

Les limites de la rationalité du processus de décision en sciences de gestion n'est pas nouvelle en soi. Comme le montre Lucien SFEZ (1988, 1992), la théorie de la décision est passée progressivement de l'homo economicus, à l'homo probabilis puis à l'homo erraticus. La fiction d'une mono-rationalité linéaire d'un homme complètement informé, infiniment sensible et rationnel - au sens étroit du terme (BOUDON, 1992) - du libéralisme classique a été supplantée par les théories systémiques et néo-rationalistes qui insistent les limitations

cognitives ou l'équifinalité de la décision moderne : "*La décision contemporaine est un récit toujours interprétable, multi-rationnel, dominé par la multi-finalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture*" (SFEZ, 1988, p. 122).

En sciences de gestion, la conception de la rationalité proposée par le raisonnement néo-classique se retrouve en filigrane dans l'hypothèse de maximisation du profit de l'entrepreneur ou la théorie de la décision de la Théorie classique de l'Entreprise (CYERT, MARCH, 1963) ou, sous une autre forme, dans les présupposés hyper-rationalistes de l'Ecole classique en théorie des organisations (MORGAN, 1989). La théorie néo-classique de la firme <sup>2</sup> n'en reste pas moins "*une approche déductive éloignée de toute observation empirique sur le comportement des entreprises*" (LEBRATY, 1974, p. 3). La rationalité, vue dans un sens de cohérence, de logique, de méthode, de réflexion, de formalisation, de structuration, constitue toujours l'un des paradigmes dominants des sciences de gestion qui se retrouve, sous des formes différentes et nuancées, dans la description d'approches systématiques pour structurer des actions, résoudre les problèmes et prendre des décisions (KEPNER, TREGOE, 1985 ; PROBST, ULRICH, 1989), perfectionner la rationalité du dirigeant dans sa réflexion stratégique (AVENIER, 1988 ; DESREUMAUX, 1993) ou encore précéder l'élaboration des systèmes d'information de l'entreprise (LEMOIGNE, 1973). La rationalité se conçoit alors comme une intégration de fins et de moyens dans une suite logique d'étapes de raisonnements (LAROCHE, NIOCHE, 1994). Charles KEPNER et Benjamin TREGOE (1985) y voient une source d'efficacité qui influence la capacité managériale des dirigeants.

La théorie des marchés internes de travail (DOERINGER, PIORE, 1971), la théorie positive de l'agence (JENSEN, 1983 ; JENSEN, SMITH, 1985) ou l'économie des coûts de transactions (WILLIAMSON, 1975) constituent des apports de la théorie économique à la théorie des organisations dans lesquels la vision de la rationalité des acteurs ou la conception du fonctionnement des organisations s'appuie largement sur les postulats utilitaristes, opportunistes ou fonctionnalistes que l'on retrouve dans l'économie néo-classique <sup>3</sup>.

Ce paradigme constitue le fondement de démarches prescriptives dont l'objectif essentiel est de guider le praticien en lui fournissant des préceptes sur la bonne organisation et les meilleures façons de la réaliser. Ce paradigme cohabite avec des approches plus heuristiques

---

<sup>2</sup> "*qui implique, pour un problème décisionnel donné, une énumération successive et exhaustive des états de la nature et un choix maximisant un objectif donné*" (LEBRATY, 1974, p. 9).

<sup>3</sup> pour une présentation résumée de ces travaux, le lecteur pourra se reporter utilement aux ouvrages d'Alain-Charles MARTINET (sous la direction de) - "*De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*", *Economica*, 1987 et de ROJOT & BERGMANN - "*Comportement et organisation*", Vuilbert, 1989, p. 124-127. Pour la critique de ces travaux, voir notamment FAVEREAU - "*Organisation et marché*", *Revue Française d'Economie*, IV/1, p. 65-96 ; MOULLET - "*Modes d'échanges et coûts de transaction*", *Sociologie du Travail*, N° 4, 1982, p. 484-490 ; Ehrard FRIEDBERG - "*Le pouvoir et la règle*", Editions du Seuil, 1993.

qui consacre le rôle de l'intuition, de la créativité (MINTZBERG, 1990 ; LE SAGET, 1992) ou du "bon sens" (STAHL, 1990) dans le management. Henry MINZTBERG (1990) plaide ainsi pour un couplage des processus intuitifs et analytiques, de l'hémisphère gauche et droit pour améliorer l'efficacité des organisations : "*Lorsque les organisations ont besoin de précisions, elles doivent se fier à l'analyse, mais si elles n'en n'ont pas besoin, il est parfois plus facile, et même plus sûr de se fier à l'intuition*" (P. 113).

En ce qui concerne les dirigeants, Michel BAUER (1993) analyse la rationalité économique comme l'une des trois rationalités possibles - avec la rationalité politique et familiale. Pour l'Homo Economicus, intéressé par les résultats de son entreprise, les revenus qu'elle dégage ou la maximisation de son patrimoine personnel, cette rationalité se rapporte à deux dimensions structurantes de son action économique : la dimension entrepreneuriale (intérêt pour le développement) et la dimension patrimoniale (intérêt pour la valeur marchande de la firme et l'accumulation patrimoniale) qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Le croisement de ces deux dimensions donne une matrice donnant cinq figures du patron Homo Economicus (p. 41) associées à des caractéristiques spécifiques - que nous ne commenterons pas ici (voir BAUER, 1993, chapitre IV).

		Entrepreneurial		
		-	0	+
Patrimonial	-	La vieille couturière	L'occupant de la maison familiale	Le génial technicien
	0			
	+	Le profiteur		La bâtisseur

Toutefois, dans la théorie de la décision contemporaine, l'idée simple d'un choix rationnel entre des options données en fonction des préférences claires, univoques et stables semble être remplacée par des conceptions plus complexes et relatives "*qui tiennent compte des limitations de la rationalité de chacun comme du caractère construit et contingent tant des préférences que des options*" (FRIEDBERG, 1992, p. 360). Cette vision de la rationalité consacre l'émergence d'un "*rationalisme ou un utilitarisme méthodologique*" (FRIEDBERG, 1993), un passage de la rationalité d'Apollon à celle de Faust (MUNIER, 1994).

La notion de rationalité limitée développée par Herbert SIMON (1945 ; MARCH, SIMON, 1985) reste une source d'influence majeure des sciences sociales (NIOCHE, 1993), car elle



nous montre comment les membres d'une organisation ne se comportent pas selon les principes de la rationalité pure (THEPOT, 1993) et fournit un cadre conceptuel pour comprendre les limites cognitives des dirigeants (CALORI, SARNIN, 1993 ; LAROCHE, NIOCHE, 1994). Si elle ne permet pas de passer réellement au stade de la multirationalité (SFEZ, 1991, 1992) et conserve la vision fragmentaire de l'articulation entre l'action et l'intentionnalité (KÆNIG, 1987), elle fait partie intégrante de toute situation décisionnelle (MARCH, 1978) et reste l'un d'un des paradigmes dominants dans la littérature de la prise de décision stratégique (EISENHARDT, ZBARACKI, 1992) - avec les paradigmes du processus socio-politique de la formulation stratégique et le modèle du processus de décision en "corbeille à papier".

A l'inverse des conceptions de la rationalité objective de la théorie économique classique, l'être humain ne possède qu'une connaissance fragmentaire des conditions dans lesquelles il agit, des conséquences anticipées de ses comportements et de la valeur respective des possibilités d'action. Les managers sont confrontés en permanence à une multitude de bits d'information qui requièrent de l'attention (MINTZBERG, 1973), mais dans lesquels ils ont à faire des choix entre ce qui est important et ce qui l'est moins (WEICK, 1979) - l'appréciation de l'importance dépendant de leur interprétation de la situation (FINDELSTEIN, HAMBRICK, 1990). L'incomplétude de son information, l'impossibilité d'envisager, pour toutes sortes de raisons (manque de temps, de ressources, d'imagination, d'attention), toutes les solutions possibles ou imaginables, l'impossibilité d'optimiser ses solutions en raison de ses limites cognitives (FRIEDBERG, 1993) conduit le décideur à mettre en œuvre un raisonnement séquentiel dans sa recherche de solution. La simplification des problèmes de décisions, liée à la difficulté d'anticiper et de considérer toutes les options et toutes les informations, conduit la plupart des décisions humaines, individuelles ou organisationnelles, à se rapporter à la découverte et sélection de solutions ou choix satisfaisants plutôt qu'optimaux (MARCH, SIMON, 1958) : *"La rationalité procédurale caractérise donc la formation/construction de décisions "qui conviennent" à des problèmes perçus comme complexes ; les possibles/plausibles solutions ne pouvant être que de type "satisfaisant"*" (GIORDANO, 1991, p. 167). La découverte et la sélection de l'optimal ne représente qu'un cas exceptionnel. Cette simplification n'est pas *"nécessairement un défaut à corriger mais une forme d'intelligence, que la technologie des choix doit affronter au lieu d'ignorer"* (MARCH, 1978, p. 147).

La rationalité limitée est l'une des interprétations possibles du caractère rationnel des choix humains. Elle permet d'étudier et de comprendre le comportement des acteurs organisationnels *"comme une adaptation active et raisonnable à un ensemble de contraintes et d'opportunités perçues dans leur contexte d'action"* (FRIEDBERG, 1993, p. 46). Elle est toujours le produit conjoint d'une *"rationalité de position"*, liée à l'influence de la position de

l'acteur sur la perception et l'appréhension des phénomènes, et d'une "*rationalité afférente aux dispositions*" liée à la structuration mentale, cognitive, affective qui oriente son interprétation des phénomènes (BOUDON, 1986, p. 294).

La théorie comportementale des choix intègre en fait une multi-rationalité qui élargit considérablement la compréhension des mécanismes de choix (MARCH, 1978) : la rationalité contextuelle traduit le noyautage du comportement de choix dans des préoccupations diverses et dans différentes structures de relations cognitives et sociales, la rationalité des jeux liée à la cohabitation d'acteurs animés par des intérêts différents voire divergents, la rationalité de processus qui insiste sur la construction de sens au fur et à mesure du déroulement du processus de décision, la rationalité adaptative qui met l'accent sur l'apprentissage individuel et collectif, la rationalité sélectionnée qui insiste sur l'importance de l'influence des modes de fonctionnement social sur le choix, et la rationalité a posteriori qui interprète l'intentionnalité plus comme le résultat de l'interprétation de l'action que comme une position a priori. Cette multi-rationalité fait intervenir des éléments d'interprétation qui relèvent tant de la sphère individuelle, collective que contextuelle.

La notion de slack organisationnel (MARCH, CYERT, 1963), c'est-à-dire l'idée que la firme dispose toujours des ressources en réserve qui lui permettent une allocation sous-optimale des ressources, une survie dans un conjoncture défavorable en garantissant une autonomie relative de la firme par rapport à son environnement, permet d'analyser l'entreprise comme un système en perpétuelle adaptation et non un système rationnel omniscient. Selon Olivier E. WILLIAMSON (1966 cité in ROJOT, BERGMANN, 1989, p. 123), l'utilisation du slack organisationnel permettrait aux managers, dans le jeu qui les conduit à satisfaire aux objectifs organisationnels, de satisfaire leurs objectifs personnels, au-delà des paiements que reçoivent tous les membres de la coalition pour y rester, et de maximiser leur fonction d'utilité dans le respect des contraintes de performance imposées par la coalition dominante.

Dans le prolongement des travaux de MARCH et SIMON, Claire HOCQUARD et Jean-Marc OURY (1987, 1989) propose une théorie économique de la "*rationalité relative*" des agents qu'ils relient à la notion d'identité définie comme un ensemble d'indicateurs et de paramètres sur lesquels les agents se fondent concrètement à un instant donné pour exercer leur choix et par rapport auxquels ils peuvent être entrepreneurs ou sédentaires - au lieu de chercher, comme dans la théorie de la rationalité limitée, à associer la rationalité aux préférences des agents qui deviennent une source d'ambiguïté méthodologique puisqu'elles sont "*à la fois une donnée première de la représentations des agents, à utiliser dans le cadre de la rationalité limitée, et une résultante, à analyser dans un cadre nouveau à définir*" (1989, p. 53).

Lorsque l'identité d'un agent est menacée, l'agent connaît une crise locale ; lorsqu'elle est susceptible de se développer, il escompte une plus-value locale. L'activité de collecte d'informations et de surveillance active des paramètres qui constituent l'identité est appelée vigilance . La division de la vigilance, comparable à la division du travail, permet un effet de "cumulation" quantitative (informations inaccessibles à un seul individu) et qualitative (attitude entreprenante ou sédentaire de l'organisation vis-à-vis des paramètres surveillés). Pour les auteurs, l'identité des agents explique leurs comportements, déterminent leurs décisions et leurs arbitrages, c'est-à-dire que l'impossibilité d'analyser en permanence toutes les implications de ses actions conduit l'agent à réagir par référence à certains paramètres auxquels il est particulièrement sensible et sur lesquels il exerce sa vigilance. Sous l'urgence, il ne remet pas en cause l'importance de ces paramètres, c'est-à-dire que son identité reste relativement permanente dans le temps : "*personne ne remet en cause quotidiennement sa propre façon de penser et d'agir*" (1987, p. 94). L'identité détermine également "*l'activité économique qui façonne à son tour l'identité de chacun et donc conditionne les décisions suivantes dans un processus permanent d'évolution*" (1987, p. 97). Une sensibilité commune à certains paramètres conduit à construire des groupes d'identité.

Dans cette théorie, la recherche de plus-values locales et la lutte pour éviter les crises locales peuvent être considérées comme "*les sources de toutes activités économiques*" (1987, p. 96). Face à une crise locale, l'agent peut adopter deux types de stratégies (à rapprocher des types de changements des palo altistes) :

- ⇨ une stratégie de préservation qui vise à maintenir coûte que coûte la valeur du paramètre menacé ;
- ⇨ une stratégie d'adaptation par laquelle l'agent modifie son identité, c'est-à-dire qu'il remet en cause certains des paramètres qui lui servent de référence.

Pour les auteurs, aucune évolution de l'identité ne se fait instantanément et sans préparation. L'une des différences essentielles avec le modèle de SIMON est la remise en cause du critère de satisfaction dans l'analyse des efforts des acteurs. Ce modèle distingue ainsi les paramètres sur lesquels les agents cherchent sans cesse à progresser et les paramètres sur lesquels ils sont sédentaires, c'est-à-dire s'efforcent uniquement de ne pas être en crise (1989, p. 53).

Toujours dans l'affiliation économique, Patrice BONARELLI (1994) utilise quant à lui la théorie de search pour remettre en cause le lien entre la rationalité et l'efficacité sur lequel est construite la science économique (SFEZ, 1992). Selon lui, la rationalisation d'un problème présente un coût d'analyse, composé d'un coût de recherche des informations, un coût de réflexion et des coûts de transaction nécessaires à l'application de la décision retenue par les

personnes concernées. Sans disqualifier la réflexion, il restreint son domaine d'application, à partir de deux études cliniques prolongées, à des cas particuliers et développe la notion de décisions "éco-rationnelles" qui conduisent à limiter l'analyse rationnelle aux cas où le coût d'analyse n'est pas trop élevé par rapport aux enjeux. Pour l'auteur - qui hésite à proposer une définition de l'éco-rationalité en raison de la complexité des modèles du search et la difficulté de mettre en œuvre un tel principe dans l'entreprise-, "*une entreprise serait gérée de manière éco-rationnelle si elle abordait les problèmes qu'elle rencontre en effectuant des arbitrages permanents entre les coûts d'analyse qui découleraient de leur traitement et les diminutions des coûts d'inadéquation des moyens aux fins qu'elle pourrait en attendre*" (p. 226). Cette définition ne se veut pas opératoire, mais elle permet de qualifier la rationalité des décisions culturelles.

En sociologie des organisations, l'analyse stratégique (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993) a fait de la rationalité limitée le pivot de son mode de raisonnement. Schématiquement, l'organisation est analysée comme un univers de conflits alimenté par des stratégies de pouvoir de ses acteurs. Cette notion de stratégie souligne que le comportement des acteurs est un comportement actif, jamais totalement déterminé, sans que l'acteur ait des objectifs clairs et constants. La rationalité s'entend par rapport et à travers des opportunités et par rapport aux comportements des autres. Dans la recherche d'amélioration de sa satisfaction et de sa capacité d'action, les rationalités contingentes, multiples et divergentes d'acteurs relativement libres vont s'affronter et générer une série de jeux auxquels ils participent et dont les règles formelles et informelles délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c'est-à-dire "gagnantes". Dans cette perspective, l'intégration des conduites est analysée comme la conséquence indirecte de la contrainte qui oblige les participants à tenir compte des exigences et règles dans les jeux qu'ils jouent dans l'organisation. Cette dimension politique du fonctionnement organisationnel (JARNIOU, 1981, 1989) renvoie à la notion d'*Homo Politicus* de Michel BAUER (1993) qui décrit le dirigeant de PME comme un homme préoccupé par les réalités du pouvoir au sein de son entreprise et qui tente de consolider ou, tout au moins, à conserver son pouvoir - l'auteur présente douze figures possibles du patron *Homo Politicus* selon une matrice dont les deux axes référentiels renvoient à l'état du système politique et l'existence de successeurs potentiels au sein de la firme.

En fait, les conditions contextuelles, organisationnelles et sociales déterminent non seulement la structuration du champ d'action, mais conditionnent également la perception et la rationalité des acteurs (FRIEDBERG, 1992, 1993). L'orientation de leur attention et de leurs efforts limitent leurs connaissances et leurs possibilités de recherche de solutions (CYERT, MARCH, 1963) et structurent l'émergence des options ou des possibilités d'action selon une logique incrémentale où le choix des moyens et des fins se superpose (LINDBLUM, 1959).

Les critiques les plus radicales de la rationalité instrumentale de la décision se retrouvent dans les "*modèles de non-rationalité*" (MUNIER, 1994). Selon le modèle du processus de décision en "corbeille à papier" (le modèle du "garbage can" de COHEN, MARCH et OLSEN, 1972), qui s'est construit en réaction aux modèles rationnels et politiques du choix stratégique qui n'intègrent pas suffisamment la complexité, l'instabilité et l'ambiguïté du mode, les anarchies organisées fonctionnent à partir d'une grande variété de préférences mal définies et peu cohérentes entre elles, une technologie floue et une participation fluctuante qui "*se retrouvent (...) dans n'importe quelle entreprise, à un moment donné de sa vie ou à un endroit donné de sa structure*" (p. 164). Dans une perspective synchronique, les préférences du décideur ne sont pas précises, cohérentes et univoques, mais au contraire multiples, floues, ambiguës et contradictoires (COHEN, MARCH, 1974 ; MARCH, 1974, 1978). Les finalités de l'action peuvent faire l'objet d'une rationalisation *a posteriori* (conformément à la théorie de la dissonance cognitive de Léon FESTINGER (1957) - MONTMOLLIN 1977 ; BEAUVOIS, JOULE, 1981 - cf. troisième partie) et s'élaborer ou se modifier au cours du déroulement de celle-ci (WEICK, 1979 ; MARCH, 1974). Les préférences peuvent ne se révéler qu'au travers de l'action et de l'expérimentation qui sont habitées par une pensée, une compréhension ne pouvant avoir lieu en dehors d'elles (WEICK, 1979). Elles ne sont pas stables et indépendantes des conditions de choix, mais produites par la situation de choix elle-même (FRIEDBERG, 1993) en étant soumises à des manipulations volontaires ou involontaires, conscientes ou inconscients de la part des décideurs (MARCH, 1978). Philip OLSON (1986) avance que les entrepreneurs sont des acteurs qui identifient et prennent des décisions en capitalisant sur les opportunités face auxquelles ils réagissent dans un processus en trois temps : innovation, identification des projets rentables, et une situation non planifiée.

Karl WEICK (1969) tente de montrer ainsi que la réflexion dans les entreprises ne précède pas les décisions mais, au contraire, qu'elle leur succède et qu'une mémoire organisée à partir des décisions antérieures conditionne les décisions futures. Les organisations seraient des anarchies organisées sans rationalité unique ni buts clairs où les buts seraient souvent rationalisés après l'action (MARCH, OLSEN, 1976).

Des observations similaires sont établies dans les développements récents consacrés aux processus de formulation et de décision stratégique (MARTINET, 1984 ; KÖENIG, 1990 ; DESREUMAUX, 1993 ; MINTZBERG, 1994) dans lesquels l'influence des systèmes politiques internes et externes, l'instabilité des préférences qui s'élaborent au cours de l'action, les interactions complexes entre des projets, des phénomènes émergents et des opportunités remettent en cause les fondements des modèles "analytiques/rationnels" des démarches de planification. La mise en lumière de la complexité des processus et jeux politiques par lesquels s'élaborent les décisions stratégiques, la prise en compte du poids de la culture et la problématique de l'identité (LARCON, REITTER, 1979 ; REITTER, 1989) amènent à

reconnaître les limites théoriques d'une certaine vision de la rationalité du dirigeant (LAROCHE, NIOCHE, 1994).

Les doutes émis sur l'hypothèse d'une rationalité parfaite touchent également le développement sur le contrôle organisationnel. A l'instar des thèses orthodoxes qui défendent une vision mécaniste des organisations, le système de contrôle organisationnel pourrait être vu comme un instrument illusoire, une façade offerte à l'environnement pour asseoir l'illusion d'une gestion rationnelle, sinon un instrument idéologique de dirigeants à la recherche de légitimité (BOUQUIN, 1988).

Ces différents développements, qui touchent des domaines très variés dans les sciences de gestion, permettent de relativiser le rôle des intentions et du calcul dans les comportements humains pour souscrire à des conceptions de l'action où les notions d'émergence, d'auto-organisation, de contingence, d'opportunisme qui consacrent une rupture à la vision classique de l'articulation stimulus-réponse. Une telle vision, qui n'est pas sans rapport avec le contexte sociétal contemporain (cf. première partie), propose une vision théorique renouvelée et plus réaliste du fonctionnement des organisations avec le risque toutefois *"de jeter le bébé de l'action rationnelle et/ou intentionnelle avec le bain d'un utilitarisme à courte vue"* (FRIEDBERG, 1993, p. 52).

Dans cette vision, *"l'action n'est plus en effet guidée par une démarche rationnelle, des objectifs préétablis, des préférences révélées, car ceux-ci émergent davantage du processus d'action lui-même, qu'ils ne sont en mesure de l'orienter"* (KÆNIG, 1987, p. 110). L'art de diriger s'apparente à un mode de connaissance heuristique à une *"pratique réfléchie"*, une *"connaissance delta"* (WILLEM, PAQUET, 1991), c'est-à-dire à un ensemble de connaissances produites dans et par l'acquisition d'un savoir-faire et la réflexion dans l'action. Les préférences peuvent être produites par la situation de choix elle-même et les choix sont souvent faits sans référence aux préférences des décideurs (MARCH, 1978). Cette remise en cause des théories normatives des choix basés sur des postulats formalistes, où les goûts sont vus comme absolus, pertinents, stables, cohérents, précis, exogènes (MARCH, 1978, p. 144-145), peuvent conduire à un relâchement *"des liens entre le comportement de l'individu et ses préférences, représentations et buts"* (FRIEDBERG, 1992, p. 358) et à une reformulation des conceptions normatives de la décision basée sur une vision linéaire, exogéniste et intentionnelle de l'action humaine (MARCH, 1978).

Le comportement humain est décrit selon une vision contingente et opportuniste (CROZIER, FRIEDBERG, 1977) qui est un produit d'un effet de position et de disposition où les contraintes et les opportunités structurent le champ d'action des acteurs sociaux : *"les caractéristiques du contexte d'action deviennent aussi importantes que le passé pour*

*comprendre les comportements, et les individus récupèrent un minimum de distance et d'autonomie par rapport à leurs valeurs, normes et expériences"* (FRIEDBERG, 1992, p. 359). Cette perspective s'accompagne toutefois d'effets pervers. En effet, l'engagement dans l'action peut générer des biais cognitifs significatifs dans le processus de traitement de l'information et avoir des conséquences négatives *"if a person or group is committed to the wrong course of action"* (SCHWENK, 1986, p. 229). L'acteur social peut être amené à engager et poursuivre son action *"even when the payoffs are not obvious"* (SALANCIK, 1977, p. 62 cité in SCHWENK, 1986) à travers un processus "d'escalade".

Les limites de la rationalité dans le cadre de l'organisation peut s'appréhender dans une perspective plus sociologique en s'appuyant sur la reconnaissance des stratégies de pouvoir des acteurs collectifs (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993) ou l'existence des groupe d'identité qui influent dans la régularisation des rapports quotidiens, le fonctionnement du système de rapports humains (SAINSAULIEU, 1985). Ce déplacement de l'individuel au collectif traduit une analyse du fonctionnement de la firme selon un angle socio-politique (JARNIOU, 1975, 1989) qui souligne l'existence de stratégies de pouvoir conflictuelles s'opposant aux efforts d'intégration et de synergie des catégories d'acteurs à l'œuvre de l'entreprise. La reconnaissance de l'espace politique dans le jeu organisationnel conduit à considérer l'entreprise *"comme un lieu de négociation fondant une sorte de rationalité contractuelle"* (JARNIOU, 1989, p. 1044) que l'on retrouve, sous une autre forme, dans la théorie de l'agence où le comportement de la firme est apparentée au comportement d'un marché obéissant à un processus d'équilibre complexe (CHARREAUX, 1987).

#### 1.4 - Conclusion

La multirationalité managériale se définit par une double dimension sur les contenus et les processus qui renvoie :

⇨ à son caractère protéiforme

Il existe des **logiques de rationalité** qui organisent des formes de connaissances et d'actions, ayant une visée pragmatique et concourant à la construction d'une réalité par l'acteur social (individu ou groupe). Au regard de ce qui précède, nous pouvons distinguer cinq formes principales de rationalité à la fois complémentaires et paradoxales : la rationalité (1) téléologique, (2) axiologique, (3) subjective, limitée ou cognitive, (4) "psychologique" et (5) l'éco-rationalité. Ces rationalités forment, selon leur logique propre, des systèmes d'interprétation qui régissent la structure bipolaire Individu-Monde, orientent et organisent les actions individuelles et/ou collectives en leur attribuant des significations cognitives,

affectives ou symboliques. L'expérience managériale n'est pas identifiable à un type pur de rationalité puisque "*l'individu est toujours dans une sorte d'entre-deux, dans un espace mixte, intermédiaire entre plusieurs logiques*" (DUBET, 1994, p. 109). Ces rationalités bénéficient en ce sens d'un ancrage socio-cognitif qui leur permet :

- d'enraciner une logique rationnelle et son objet dans un réseau de significations individuelles et/ou collectives.
- d'instrumenter des logiques en leur conférant une valeur fonctionnelle tant pour l'interprétation et la gestion du rapport au monde que pour l'action.
- de structurer progressivement le champ des possibles en fermant des virtualités de façon plus ou moins irréversible.

Le caractère protéiforme de ce concept conduit à réfuter le concept de "pseudo-rationalité" qui résulte, le plus souvent, d'une projection de l'observateur et d'une confusion entre "*bonnes raisons*" et "*raisons objectivement fondées*" (BOUDON, 1990) en niant ainsi la rationalité de l'acteur social.

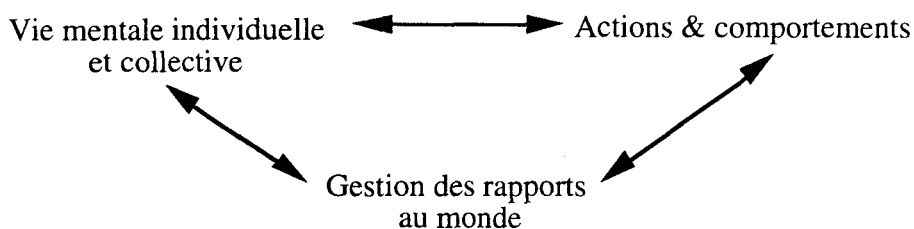
L'étude des incidences de l'influence managériale sur le processus d'évolution de la firme conduit naturellement à s'interroger sur les formes de rationalité qui guident son action. Ces logiques d'action et de réflexions ne peuvent pas être fixées a priori, mais passe par une sorte de sociologie "compréhensive" (WEBER, 1965).

Loin de s'intégrer dans un espace de décision et d'action cohérent, ces diverses rationalités présentent des aspects contradictoires susceptibles de nourrir des conflits et des négociation. Comme le note Michel BAUER (1993) à propos des trois têtes du dirigeant de PME - l'Homo Economicus, l'Homo Politicus et le Pater Familias -, le dirigeant peut être tiraillé entre des désirs et des logiques contradictoires qui peuvent conduire à des non-décisions, et à la paralysie, ou des formes de négociation intrapsychiques.

#### ⇒ à une temporalité simultanée différentielle

La rationalité **praxiologique**, c'est-à-dire liée au déroulement même de l'action dans un processus "d'auto-organisation", et **réflexive**, c'est-à-dire sur et en préparation de l'action, constituent deux formes de rationalité qui conduisent à penser de manière différente l'articulation de la réflexion et de l'action ou la forme du schéma causal de la rationalité.





Considérer l'influence causale du dirigeant sur la trajectoire de la firme revient à établir une analyse selon une double perspective. On peut considérer le dirigeant comme un facteur d'évolution ou d'involution. Nous ne souhaitons proposer de définitions formelles de ces deux concepts qui ne seraient obtenues qu'en opérant une réduction général indésirable de leur contenu. Les développements qui vont suivre visent à clarifier ces notions, mieux sans doute qu'aucune définition formelle ne saurait le faire. Si cette dichotomisation peut paraître arbitraire au lecteur - et elle l'est -, elle vise principalement à montrer le caractère paradoxal qui peut être associé à toute forme d'activité managériale qui est en prise directe avec la structuration des contextes de l'action. Elle ne tend nullement à induire de quelconques jugements de valeurs, mais peut montrer l'utilité d'une conception élargie de la notion de rationalité en sciences de gestion.

## ② Le dirigeant facteur d'évolution

Pour S. D. FRIEDMAN et H. SINGH (1989), après plusieurs décennies de recherche, il n'existe pas de consensus entre les Écoles pour savoir si "*leaders make a difference*". L'opposition de vue entre les auteurs reconnaissant que les caractéristiques du "background" du PDG peuvent être utilisées pour prévoir les caractéristiques organisationnelles (HAMBRICK, MASON, 1984) et les tenants des thèses écologistes qui tendent à nier toute influence réellement significative au dirigeant, est révélatrice de la diversité des options possibles. Le PDG est pourtant l'acteur le plus puissant dans tous les systèmes de pouvoir à l'intérieur et aux alentours de l'organisation (MINTZBERG, 1986). Ce pouvoir, qui recouvre plusieurs dimensions, est une composante fondamentale dans la formulation des choix stratégiques (FINKELSTEIN, 1992). Si l'on considère que l'influence est à son niveau le plus haut "*lorsqu'une décision promulguée par une seule personne gouverne tous les aspects du comportement d'une autre*" (SIMON, 1945, p. 199), le PDG apparaît naturellement comme un acteur et un agent de changement. D'ailleurs, la pensée stratégique dans son ensemble admet, implicitement ou explicitement et dans des perspectives multiples (MARTINET, 1984 ; BOUDEVILLE, MEYER, 1986 ; KENIG, 1990 ; DESREUMAUX, 1993), l'influence du dirigeant, ou de l'équipe de direction, sur la trajectoire et le destin de la firme (FINKELSTEIN, 1992). Les théories des choix stratégiques (DE BRUYNE, 1980) mettent en

exergue le rôle actif et autonome des dirigeants de l'organisation en tant que décideurs. Ainsi, si l'environnement impose le choix des chemins et détermine le champ des stratégies possibles (MARTINET, 1976), le choix des alternatives stratégiques induit également certaines conséquences sur le développement ultérieur de la firme. Pour Herbert SIMON (1945), la décision peut influencer l'avenir de deux façons seulement :

- ① le comportement présent, déterminé par cette décision, peut restreindre les possibilités futures.
- ② la décision présente peut orienter plus ou moins nettement les décisions ultérieures.

Cette perspective maximise le rôle du temps dans tout comportement intentionnel. Le temps intervient dans la décision dans le sens où celle-ci crée une situation nouvelle qui, à son tour influence les décisions ultérieures.

Nous ne traiterons pas ici la très vaste littérature qui aborde le thème , car ce thème ne correspond pas à notre thème de recherche. Nous nous attacherons plutôt à cerner certaines approches qui tendent à souligner les effets pervers de l'influence managériale.

### **③ Le dirigeant facteur d'involution**

L'appréciation des dysfonctionnements occasionnés par le dirigeant peut s'interpréter selon des angles d'approches multiples. Nous en retiendrons deux : l'approche psychanalytique et du cycle de vie et l'approche socio-cognitive.

#### **3.1 L'approche psychanalytique et du cycle de vie**

La personnalité du dirigeant peut devenir une raison structurelle dans l'apparition des situations de crise notamment lorsque celui-ci s'identifie de manière narcissique à sa création (au-delà d'un certain degré), voit dans sa firme un prolongement de lui-même ou se révèle incapable "*de dissocier l'avenir de sa création de son parcours professionnel*" (MAYER, 1992, p. 86) - l'identification du dirigeant à son entreprise est d'ailleurs un phénomène courant dans les petites structures (PERRIEN, 1994 ; cf. section II chapitre II) ou dans la vision psychanalytique de l'entrepreneurship (KETS DE VRIES, 1995/a). Cette emprise psychologique, qui a des racines plus ou moins profondes suivant les acteurs, peut l'empêcher d'intégrer les

conséquences des changements survenus dans l'environnement interne et/ou externe de sa firme, de composer avec des rationalités multiples, parfois divergentes, dont la compatibilité logique ne va pas de soi, de modifier ses pratiques et ses comportements de gestion (rapports ambigus avec son propre perfectionnement). Cet "*aveuglement défensif sur des réalités plus ou moins centrales pour l'organisation et des comportements de gestion*" (MAYER, 1992, p. 86) constitue des facteurs de vulnérabilité et de défaillance non négligeable pour l'adaptation et la survie de la firme dont le sujet n'a pas forcément conscience et interdit toute forme de métacognition (cf. troisième partie). Manfred KETS DE VRIES (1979, 1994) évoque ainsi les risques d'émergence de thèmes ou de comportements obsessionnels, entretenus et renforcés par les salariés, pouvant être à l'origine de dérives dramatiques pour la survie de l'entreprise.

Lorsque ces clivages affectifs s'avèrent trop profonds, la structure d'évitement, "*sauf choc à effet salutaire incertain ou changement de personnes à des positions clés*" (MAYER, 1992), a peu de chance d'évoluer naturellement en dehors de tout cadre d'intervention déstructurant - la reconnaissance de leur inefficacité croissante et la préparation d'une sortie gracieuse ou le retour à une période sabbatique pour prendre du recul constituant des solutions idéales qui remportent toutefois rarement l'adhésion, en raison notamment de la réalité politique organisationnelle (KETS DE VRIES, 1994).

Sur le plan psychologique, ces phénomènes d'emprise psychologique conduisent à s'interroger sur "l'aptitude au deuil" des dirigeants face à des pertes objectales significatives ou des renoncements narcissiques. Dans cette perspective (cf. troisième partie section IV), tout investissement d'objet étant en partie narcissique, sa perte est aussi une perte narcissique, une remise en cause, plus ou moins profonde, de l'identité personnelle et/ou professionnelle dans sa continuité, sa cohérence, son agencement structural.

Or, l'entrepreneuriat repose sur une motivation émotionnelle avant d'être rationnelle, "*un attachement profond à une idée et à son utilité pour un marché*" (ADIZES, 1991, p. 27). Bernadette AUMONT et Pierre-Marie MESNIER (1992) évoquent la nécessité d'un investissement énergétique et affectif très fort commun à beaucoup d'entrepreneurs, "*d'un amour exclusif*" qui constitue le moteur le plus puissant de l'action. L'entrepreneur est un homme de passion qui s'investit totalement dans son projet de façon presque obsessionnelle (BERRY, FRIDENSON, 1990). Cette adhésion ne semble toutefois pas être l'apanage des entrepreneurs. Pour Vincent de GAULEJAC et Nicole AUBERT (1991), le néo-management repose également sur une adhésion passionnelle qui sous-tend des phénomènes d'identification reposant sur une mobilisation psychique entière.

De par la mobilisation (temps, énergie, etc.) qu'elle nécessite, l'activité de direction requiert un investissement psychologique profond, tant sur le registre cognitif, affectif ou temporel,

susceptible de nourrir une identification passionnelle pour un objet très investi sur le plan narcissique. De surcroît, elle s'appuie également sur une logique de l'action (PAYETTE, 1988 ; PAQUET, GELINIER, 1991 ; MINGUET, PEREZ, 1993 ; AUMONT, MESNIER, 1992) où l'urgence et le manque de disponibilité sont omniprésents (BONARELLI, 1994). Cette situation n'est certainement pas susceptible de favoriser le développement d'une aptitude à la renonciation et l'acceptation indispensable à tout travail de deuil psychologique relatif aux changements profonds - cf. troisième partie.

Dans la théorie psychanalytique, ce phénomène s'explique avec le concept d'identification projective ou de projection identificatoire, si on le prend dans une acceptation élargie par rapport à la perspective kleinienne où il décrit des troubles psychotiques. Dans une approche clinique, ce terme comporte des connotations différentes qui se rapportent soit à des fantasmes d'appropriation de l'objet pour le maîtriser, le paralyser et le contrôler, soit à des fantasmes de délégation amenant le sujet à vivre par procuration au risque d'un sentiment de vide ou d'inexistence, soit à une utilisation de l'autre dans une fonction d'accueil et d'évacuation des diverses projections effectuées sur lui (GLOSE, 1991, p. 53). Dans une perspective plus large, il renvoie à une extériorisation des aspects de la représentation de soi à une représentation d'objet ou à une projection à l'extérieur d'une partie des contenus psychiques internes du sujet (SANDLER, 1991). En d'autres termes, c'est un mécanisme de développement des premières relations d'objet qui consiste pour le moi à prendre possession d'un objet extérieur, considéré comme nécessaire, qui devient alors une extension du moi (CICCONE, LHOPITAL, 1991). L'identification projective normale, en tant que mécanisme normal de communication et mode d'identification narcissique avec l'objet, peut être utilisée défensivement de façon massive et intrusive, et devenir alors pathologique (BEGOIN, 1994).

La projection décrit ici un processus d'attribution des parties de la représentation de soi à une représentation d'objet qui modifie la signification et l'interprétation de la réalité extérieure et induit des modes de relation toujours ambivalents entre l'annihilation et l'intériorisation : *"Il existe en effet un conflit fondamental entre l'aspiration à détruire l'objet (...) et le désir de protéger l'objet auquel le sujet s'est identifié, l'investissant narcissiquement"* (SANDLER, 1991, p. 55). L'identification (secondaire), qui constitue un mécanisme normal du développement et un mécanisme défensif, décrit un processus au cours duquel *"la frontière entre les représentations de soi et d'objet n'est pas perdue, mais le sujet revêt dans la représentation de soi des attributs, réels ou fantasmatiques, appartenant à l'objet"* (p. 23). Le concept d'identification projective procède donc d'un processus par lequel *"des parties de soi pénètrent de manière omnipotente à l'intérieur d'un objet (...) afin de s'emparer de certaines qualités qui seront vécues comme désirables, et de proclamer ainsi être l'objet ou partie de l'objet"* (ROSENFELD, 1964 cité in SANDLER, 1991, p. 61).

Le caractère concret de ce double processus de projection du soi, ou d'une partie du soi, dans l'objet et d'identification à l'objet ainsi modifié résulte d'une activité fantasmatique et décrit un mécanisme défensif ou adaptatif qui peut toutefois s'analyser dans une perspective de développement. Ce mécanisme symbiotique projectif peut induire, dans ses aspects régressifs, une confusion fondamentale et une incapacité à différencier le sujet et l'objet, la réalité et le fantasme. Il peut être accompagné d'une incapacité à différencier l'objet réel de sa représentation symbolique et conduire à un effacement des frontières du moi. Les conséquences destructrices de ce mécanisme sont, selon Mélanie KLEIN (1968), l'obsessionnalité (c'est-à-dire le besoin de contrôler les autres dans le but de contrôler les parties de self projetées dans les relations objectales), l'attachement et l'investissement compulsif sur les autres, l'artificialité dans les relations aux objets ou la relation à soi-même, un retrait excessif des relations objectales.

Ainsi, l'absorption des parties du soi projetées dans l'objet peut conduire à son intériorisation telle qu'il est assimilé au sujet et perd ainsi son statut d'objet indépendant à travers un fantasme d'incorporation et de développement d'une forme de relation symbiotique ou d'un "effet d'adhésion" (CICCONE, LHOPITAL, 1991). Son utilisation excessive ou exclusive conduit également à un appauvrissement du moi, à un sentiment de dépersonnalisation ou au développement d'un aspect "pseudo" de la personnalité : *"quitter l'identité projective signifie, en fin de compte, assurer sa propre identité, être soi-même, vivre à l'intérieur de soi"* (CICCONE, LHOPITAL, 1991, p. 212). L'assimilation de l'identité personnelle à l'identité professionnelle ne peut que renforcer ce mécanisme de défense car la perte du Soi social induit alors une déstructuration complète de la structure psychologique de l'individu reposant sur ses investissements "professionnels" (statut social, sphère relationnelle, etc.).

Selon cette perspective clinique, la perte d'un constructeur significatif du moi peut conduire, sur le plan narcissique à un effondrement ou à une désintégration du moi s'il existe une relation sujet-objet intense ayant une nécessité vitale - cf. troisième partie. L'analyse clinique permet une autre lecture de ce type de phénomène qui peut être féconde en sciences de gestion si l'on admet comme Manfred KETS DE VRIES (1991, 1995, 1995/a) que le leadership est pour une part une activité narcissique qui peut prendre des formes diverses (narcissisme de compensation, d'aveuglement ou constructif) ou comme Vincent de GAULEJAC et Nicole AUBERT (1991) que la personnalité narcissique constitue le soubassement psychique de l'homme managérial. Les auteurs français résument, dans une présentation un peu schématique et linéaire, comment certaines organisations sollicitent un certain type de personnalité en favorisant certains registres comportementaux. Si la société industrielle a favorisé l'avènement de l'Homo hierarchicus, l'émergence de la société postmoderne tend à favoriser l'émergence de l'homme managérial. Le schéma ci-dessous établit une comparaison des caractéristiques psychiques dominantes de ces deux types idéaux.

<i>Appareil psychique</i>	<i>Homo hierarchicus</i>	<i>Homme managérial</i>
<b>Dominante structurelle de la personnalité</b>	Lignée névrotique	Lignée narcissique
<b>Noyau constitutif</b>	Œdipe	Narcissisme
<b>Instance dominante sollicitée</b>	Surmoi	Idéal du moi
<b>Conflit central</b>	Surmoi = Ca	Idéal du moi <> Moi
<b>Nature de l'angoisse</b>	Castration	Perte de l'objet
<b>Sentiments privilégiés</b>	Culpabilité	Peur d'échouer, sentiment de ne pas être à la hauteur
<b>Symptôme</b>	Inhibition	Dépression
<b>Mécanisme de défense</b>	Refoulement, Sublimation	Clivage entre un "moi" adapté et un "moi" narcissique
<b>Nature des identifications</b>	Identifications à des personnes, à un métier, à un statut	Identification à une entité, à un système, à des images, à des logiques d'action
<b>Type d'investissement</b>	Investissement sur le faire et sur l'avoir	Investissement sur l'être et sur l'idéal

Source : GAULEJAC, AUBERT, 1991, p. 172

La dimension narcissique, qui ne s'apprécie pas seulement dans ses aspects descriptifs (orientations des investissements observables), mais en fonction de la dynamique des représentations psychiques qui sous-tendent ces investissements (DURUZ, 1985), ne semble pas être seulement un corollaire naturel de l'activité managériale. Pour le philosophe Gilles LIPOVETSKY (1983), le recentrage narcissique serait une caractéristique de l'idéologie individualiste post-moderne qui neutralise l'univers social au profit d'un glissement dans une indifférence décontractée et une apathie désinvolte en consacrant "*l'homo psychologicus*, à *l'affût de son être et de son mieux-être*" (p. 73), obsédé par lui seul, son accomplissement personnel et son équilibre. Selon Didier ANZIEU (1985), il constitue un phénomène nouveau dans notre contexte social et familial instable qui cultive des ambitions démesurées, favorise l'immaturité et ne propose plus, psychologiquement et sociologiquement, de limites ou de frontières qui instituent les différences et permettent les échanges entre les régions du psychisme, du savoir, de la société et de l'humanité. Notre société individualiste et narcissique générerait des personnalités narcissiques (GAULEJAC, 1991 ; GAULEJAC, AUBERT, 1991, chap. VII ; ZALEZNIK, 1994). Tony ANATRELLA (1993, p. 248) va même plus loin en affirmant que "*l'environnement actuel favorise le développement de personnalités à caractère psychotique (éclatée), sadique (dérision), irrationnelle (délire civilisé, magie et sectes), dépressif (rien n'a de valeur) et narcissique (idéal de toute-puissance infantile et donc pas d'idéal en dehors de soi ni d'intériorité) qui lorsqu'elles viennent à se heurter aux réalités ne peuvent qu'implorer dans des séquences dépressives ou suicidaires*".

Pour illustrer cette évolution, Didier ANZIEU note un changement dans la nature des souffrances de patients qui demandent une psychanalyse. Selon lui (1985, p. 7), plus de la moitié de la clientèle psychanalytique serait constituée par des personnalités narcissiques qui souffrent d'un manque de limites : incertitudes sur les frontières entre le Moi psychique et le Moi corporel, entre le Moi réalité et le Moi idéal, entre ce qui dépend de Soi et ce qui dépend d'autrui, brusques fluctuations de ces frontières accompagnées de chute dans la dépression, vulnérabilité à la blessure narcissique en raison de la faiblesse ou des failles dans l'enveloppe psychique, sensation diffuse de mal-être, sentiment de ne pas habiter sa vie, etc. Les troubles narcissiques de la personnalité affecteraient le sentiment de cohésion du Soi qui provient de l'intériorisation des relations d'objets précoces, si l'on considère que les possibilités d'instauration différée d'assises narcissiques non instaurées au cours d'une "période critique" pour l'édification du narcissisme restent sujettes à caution (GOLSE, 1990). Pour ANZIEU, les personnalités narcissiques se caractérisent par un Moi-peau fragile qui provoque sa dépendance vis-à-vis de lui-même.

Jean BERGERET (1974) montre que l'angoisse survient chez les personnes narcissiques lorsque la relation objet est menacée. L'implication affective des relations d'objet est telle que la perte d'objet peut être vécue comme un effondrement interne. Pour Vincent de GAULEJAC et Nicole AUBERT (1991), la caractéristique psychique des personnalités narcissiques, inhérentes à l'homme managérial, est de faire coexister un Moi parfaitement adapté à la réalité extérieure et un Moi soumis aux exigences narcissiques internes. La dissonance entre ces deux exigences est susceptible de générer des troubles dépressifs dont la "brûlure interne" (FREUDENBERGER, 1987 ; AUBERT, 1990) constitue la manifestation la plus extrême. Dans cette perspective, Willy PASINI (1992, p. 189) analyse l'investissement professionnel dont font preuve bon nombres de managers comme un phénomène de compensation de leurs tendances subdépressives : "*en luttant justement contre le risque de sombrer dans une véritable dépression, ils construisent leurs empires industriels*" - voir également KETS DE VRIES , 1995/a.

Admettre que l'efficacité d'un leader exige une certaine dose de narcissisme - dont les traits sont présents, à des degrés divers, en chacun de nous et qui s'avèrent indispensables à toute forme d'activité (cf. troisième partie) - conduit donc à reconnaître que la pathologie du narcissisme (DURUZ, 1985) peut être une conséquence possible de l'activité managériale qui se nourrit d'un investissement cognitif et affectif (parfois) très profond de la part des équipes dirigeantes (KETS DE VRIES, 1991, 1995, 1995/a) - bien qu'il faille sans doute rapprocher cette proposition du type de configuration organisationnelle considérée (MINTZBERG, 1984). Manfred KETS DE VRIES (1995) note que l'on peut s'attendre à ce que beaucoup d'individus narcissiques - personnalités qui sont en fait carencées au niveau du narcissisme

(cf. troisième partie section I) - , avec leur besoin de pouvoir, de prestige et de séduction, parviennent au plus haut niveau. Pour Maurice BERGER (1993), le pouvoir serait ainsi exercé par des acteurs les moins aptes à gérer la stimulation à l'excès du processus narcissique inséparable de la position de leader. On se trouve ainsi enfermé dans une logique paradoxale pour laquelle l'exercice du rôle de leader nécessite une certaine dose de narcissisme susceptible de soutenir les efforts et sacrifices indispensables pour acquérir et conserver le pouvoir (KETS DE VRIES, 1991, 1995 ; BERGER, 1993) - LAPIERRE (1989) évoque ainsi la nécessité pour le leader d'avoir un sentiment de force intérieure pour qu'il puisse gérer, diriger, créer et mettre en œuvre les systèmes conçus, mener les hommes à la poursuite d'un but - et dans laquelle l'exercice du pouvoir, par ces effet exaltants et le phénomène de dépendance qu'il tend à créer, risque de révéler la pathologie du narcissisme, avec tous les effets induits sur le fonctionnement organisationnel (vulnérabilité à l'effet du leader miroir, conformité des subalternes enfermés dans des jeu de renvoi d'image stérile, etc.). En s'enfermant dans leur univers fantasmatique et artificiel, les dirigeants peuvent non seulement faire du tort à l'organisation, mais la conduire à la faillite (KETS DE VRIES, 1979).

Partant du postulat que la pathologie relève toujours dans ses excès de la structure du normal et, en corollaire, que le normal porte en lui les virtualités de la pathologie (ZARIFIAN, 1988, 1994), l'appauvrissement ou la mégalomanie narcissique, et leurs différentes manifestations (fluctuations du sentiment d'unité et d'estime de soi, réassurance identificatoire, délires tenaces et rigides, effondrement de la structure du soi, etc. - DURUZ, 1985), peuvent être considérés comme des conséquences possibles ou des "risques" inhérents à toute forme d'activité de direction. Plus que d'autres, certaines formes de configurations du pouvoir, comme l'autocratie où le P.D.G. émerge comme seul centre de pouvoir et l'organisation devient une extension de sa personnalité (MINTZBERG, 1986), favorisent les phénomènes d'identification projective qui affectent profondément la capacité de remise en cause et de changement de l'organisation.

Nous avons vu que les socio-analystes (KETS DE VRIES, MILLER, 1984, 1985) soutiennent l'hypothèse selon laquelle "*in dysfunctional organizations many aspects of strategy, structure and organizational climate will be signifiers (i.e. function) of the neurotic styles and fantasias of the top echelon of managers*" (1984, p. 52). S'il est largement admis que le chef d'entreprise marque de son empreinte le fonctionnement organisationnel dans ses dimensions endogènes et exogènes, son style de personnalité, c'est-à-dire les "*schèmes de comportements qui expriment la double relation de l'individu, au dehors du monde, au dedans avec ses inclinaisons particulières*" (1985, p. 13), ses représentations mentales peuvent constituer des vecteurs d'inertie importants dans la marche d'une organisation. La notion de "style névrotique" renvoie ainsi à une fixation des possibles qui limite l'efficacité managériale en raison de l'activation continuelle d'un registre de comportements figés et étroits. Selon



Manfred KETS DE VRIES (1991), les dispositions psychiques, qui se répercutent sur les conduites, les émotions, les structures défensives et l'organisation psychique et l'acquisition, renvoient à des syndromes de la personnalité des leaders associés à des types de tempéraments : narcissique, agressif, paranoïaque, histrionique, solitaire, régenteur, passif-agressif, dépendant et masochiste. Ces types de tempéraments, qui sont le plus souvent hybrides et composites, se répercutent nécessairement sous une forme ou une autre dans le jeu organisationnel.

Le caractère obsessionnel de certains grands patrons, qui se caractérise notamment par une grande constance dans l'action, une reproduction de schémas dépassés, une prévisibilité comportementale qui décourage toute forme de contradiction, ne serait constaté que lorsque ceux-ci "*cessent d'être pertinents*" (BERRY, FRIDENSON, 1990, p. 55). L'existence de tels types de comportements renvoie à la délimitation du "normal" et du "pathologique" et aux modalités d'intégration des apports de la psychanalyse et de la psychiatrie dans les sciences de gestion. En fait, il apparaît clairement que l'appréciation du caractère pathologique ou utile de certaines réponses comportementales ne peut pas être séparée du contexte de l'action (cf. troisième partie). Sur le plan managérial, elle renvoie à toute ambiguïté qui entoure les conditions d'exercice et d'évolution du rôle du dirigeant. Ainsi, certains auteurs voient le créateur comme un obsessionnel dont l'énergie lui permet de "*donner corps à une utopie, de violer l'ordre existant*" (BERRY, FRIDENSON, 1990). Les théories du cycle de vie de l'entreprise (cf. section II) soulignent d'ailleurs largement la nécessité d'un investissement profond du dirigeant dans la phase de démarrage de la firme. Sans cette mobilisation sans frein du chef d'entreprise, la firme risque de connaître une mort prématurée. Toutefois, ces auteurs précisent que les comportements qui ont conduit au succès à une étape donnée de la vie de l'entreprise peuvent être une cause de difficultés et de problèmes dans une autre phase. En ce sens, c'est moins la nature d'un comportement que son adaptation et son adéquation par rapport au contexte de l'action qui importe.

Ainsi, l'appréciation d'un comportement dans un vide contextuel apparaît alors largement dénuée de sens. Il s'agit plutôt d'apprécier le degré potentiel d'adaptation de la conduite au contexte qui lui donne naissance - avec toute la complexité que la notion d'adaptation contient puisqu'elle intègre simultanément une dimension intrapsychique, interpersonnelle et environnementale. En d'autres termes, c'est moins l'aspect normatif que la largeur ou l'étroitesse du registre cognitif ou comportemental qui permet de déterminer les limites entre le "normal" et le "pathologique". C'est l'incapacité psychologique pour le dirigeant d'évoluer dans ses rôles et comportements, c'est-à-dire le manque de plasticité de ses registres comportemental, cognitif et affectif, lorsque l'évolution du contexte rend certaines modifications indispensables qui peuvent conduire à une certaine forme d'obsession dont "*le*

*symptôme n'est pas rare et touche nombre de patrons qui ont mal vieilli à la tête de leur entreprise*" (BERRY, FRIDENSON, 1990, p. 55).

Si les personnes plus âgées des conseils ou comités de direction, "*pour autant qu'elles aient intégré harmonieusement la phase de "généralité", peuvent jouer des rôles extrêmement bénéfiques vis-à-vis de personnes plus jeunes*" (DEBOURSE, & alii, 1983, p. 215) , leur vieillissement psychologique - cf. troisième partie - ne semble pourtant pas étranger à certains phénomènes de cristallisation psychologique qui peuvent affecter profondément le mode de fonctionnement endogène et exogène de la firme (BERRY, FRIDENSON, 1990). Une étude statistique récente, menée en Allemagne par Peter PREISENDORFER et Thomas VOSS (1990) sur des PME/PMI de différents secteurs d'activité, tend d'ailleurs à montrer qu'il existe une relation étroite entre la mortalité des petites entreprises et l'âge de leur dirigeant. Les différentes courbes, dont les profils convaves varient selon les secteurs d'activité, présentent toutes des points d'inflexion entre 38 et 48 ans qui préfigurent le vieillissement peut être un facteur explicatif plausible de la mortalité des entreprises : "*and the shape of these profils seems to be more pronounced in branches requiring more branch-specific experience from founders*" (p. 124). Cette hypothèse est également une de celles retenues par Mickael MASUCH (1985) pour qui le vieillissement du dirigeant, ou plutôt son incidence sur ces logiques cognitives et comportementales, peut être à l'origine d'un cercle vicieux pouvant conduire à la disparition de l'entreprise.

D'autres travaux s'inscrivent dans une perspective comparable. Norbert ALTER (1993) note que la répétition de l'investissement stratégique et identitaire continu, l'auto-surmenage, la confrontation permanente à différentes formes d'incertitude, la mobilisation et la mise en œuvre constante d'efforts liés à des comportements d'innovation peuvent conduire certains acteurs à préférer "*retrouver un rôle, se soumettre à la contrainte plutôt que d'exercer un pouvoir qui suppose le recours constant à l'effort et au risque*" (p. 447). Cette lassitude de l'acteur est inséparable des coûts psychologiques de l'innovation et des limites de l'acteur d'innovation confronté aux logiques paradoxales du système organisationnel.

La notion de pallier de carrière (carrer plateau) est un thème qui a donné lieu à une large littérature (voir notamment SLOCUM, HANSEN, RAWLINGS, 1985 ; FELDMAN, WEITZ, 1988 ; CHAO, 1990). Bien qu'il subsiste des controverses théoriques et méthodologiques pour expliquer ce phénomène (TREMBLAY, ROGER, 1993), ces différents travaux suggèrent des effets de stabilisation de la trajectoire des salariés liés aux effets du temps et pouvant être rapprochés de déterminants objectifs (succès antérieurs, ancienneté, âge, niveau d'éducation, etc.) ou subjectifs (désir d'avancement, personnalité (locus of control), etc.) qui ne peuvent être séparés. Par exemple, l'étude de Michel TREMBLAY et d'Alain ROGER (1993), menée sur 2183 managers canadiens de niveaux différents repartis dans 41 firmes,

révèle ces deux types d'indicateurs : les meilleurs indicateurs objectifs de prévision du plafonnement de carrière sont les succès passés, l'ancienneté (l'âge) et l'éducation, les indicateurs subjectifs renvoient à désir d'avancement et à la personnalité (locus of control). Stewart MALONE (1991) introduit l'existence des "*plateaued owner-managers*" dont les symptômes se caractérisent notamment par un désinvestissement par rapport aux activités de l'entreprise accompagné d'une centralisation des responsabilités et du pouvoir, une absence de renouvellement des produits, des clients, des personnels et des excès de trésorerie inexploités faute d'idées - phénomène qui doit se distinguer du désinvestissement naturel du dirigeant des activités de gestion lorsqu'il s'accompagne d'une délégation des responsabilités et des pouvoirs aux subordonnés permettant à l'entreprise de conserver son agressivité. L'étude de C. L. COOPER et Valerie J. SUTHERLAND (1992) tendrait à montrer que les PGD britanniques ne seraient pas satisfaits "*with life at the top*" (p. p. 64). Dans une étude relative à un collègue de basketball, D.S. EITZEN et N.R. YETMAN (1972) observent qu'après une période de 13 ans la performance de l'équipe tend à décliner régulièrement.

Dans une analyse de l'activité de direction, Manfred KETS DE VRIES (1994/a, 1994/b) note également l'existence possible de phénomène de lassitude, de déclin de l'enthousiasme ou de la motivation chez des dirigeants qui restent en place trop longtemps. Selon lui, "*eight years is probably the period of maximum effectiveness for most people in what can be very stressful job*" (1994/a, p. 260) - même s'il admet que cette durée est liée à des multiples facteurs notamment personnels et familiaux. Il admet ainsi l'existence d'un cycle de vie composé en trois périodes qui permettent d'évaluer la performance d'un PDG dans sa fonction :

⇨ 1ère étape : l'expérimentation (entre exaltation et inquiétude)

La prise de fonction peut se révéler très exaltante. Au cours de cette phase, le PDG est à la recherche de ses marques. Il doit faire ses preuves, asseoir son pouvoir, acquérir le respect de ses collaborateurs, mettre en place des réseaux, établir des alliances, se familiariser avec les éléments constitutifs de son environnement. Dans cette période de lune de miel, il est ouvert aux nouvelles idées, disposé à apprendre, à expérimenter, à procéder à des changements cruciaux, surtout s'il vient de l'extérieur. Cette période de prise de possession peut se révéler pourtant être terriblement angoissante et se concrétiser par une forme de régression. La fragilité de sa dimension symbolique peut le conduire à hésiter à reconnaître ses erreurs ou à changer d'orientation. Durant cette phase où il cherche à extérioriser son théâtre intérieur dans le cadre organisationnel en vue de faire partager sa vision et de susciter l'adhésion, le PDG est profondément impliqué dans sa fonction.

⇨ 2ème étape : la consolidation (de l'assurance à la routine)

Après avoir ciblé un thème en résonance avec son monde intérieur et son environnement, le PDG acquiert plus d'assurance dans l'exercice de sa fonction, éprouve un sentiment de contrôle de sa fonction. Sa performance s'améliore. Si son bilan est une réussite, il acquiert un crédit auprès des divers acteurs organisationnels et consolide ainsi son pouvoir. Il peut avec le temps se focaliser sur un thème particulier, forme de fil conducteur qu'il a suivi toute sa vie, qui peut prendre une importance croissante, jusqu'à devenir un modèle établi dont il deviendra difficile de plus en plus difficile de dévier. Cette stabilisation de sa fonction peut le conduire à s'installer dans une routine caractérisée par la répétitivité d'un thème donné et pouvant conduire à une certaine forme de rigidité. Il ne faut plus s'attendre à de nouvelles initiatives d'importance. Son enthousiasme commence à s'émousser. Cette cristallisation, renforcé par une absence de renouvellement des cadres, se traduit notamment par l'absence de renouvellement du portefeuille produits.

⇨ 3ème étape : le déclin (quand un thème tourne à l'obsession)

C'est au cours de cette étape que les problèmes commencent à surgir. Le PDG s'installe, il n'écoute plus les avis divergents (avec risque de représailles pour les déviants), se trouve menacé par la routine et l'ennui. Son thème fétiche peut tourner à une obsession non-fonctionnelle et la performance se relâche. Ce décalage avec l'environnement se fait particulièrement craindre dans des contextes dynamiques et turbulents. Les enjeux identitaires associés à son implication dans sa fonction, son attachement au pouvoir rendent difficile la prise de conscience de sa perte d'efficacité. Eu égard aux dérives dramatiques possibles, les membres des comités de direction à reconnaître "*when the moment has come to change course, when, if they don't regenerate themselves, they may become one of the walking dead*" (1994, /a, p. 264) - la dernière phase pouvant être court-circuitée par une période de renouvellement pour laquelle les programmes réservés aux dirigeants peuvent être une occasion de faire le point, de les amener à un sentiment de renouveau et de redresser leur efficacité (voir également MILLER, FRIESEN, 1980).

Cette idée de cycle est également développée par D. C. HAMBRICK et G. D.S. FUKUTOMI (1991) qui identifient cinq phases affectant l'attention des cadres dirigeants, leurs comportements, et les performances organisationnelles - il n'y pas, selon les auteurs, de restrictions à l'application de ce modèle théorique dans les différents types d'organisations : "*the model describes what tends to happen as the tenure of a CEO continues*" (p. 720). Selon ce modèle, le PDG possède un schéma, c'est-à-dire "*the preexisting knowledge system that a manager brings to an administrative situation (...) includes conscious and unconscious preconceptions, beliefs, inferences and expectations*" (p. 721), et un répertoire limité, c'est-à-

dire un ensemble de compétences, de stratagèmes ou de politiques constituant sa force de frappe ou sa boîte à outils et qui est lié à son expérience et ses aptitudes personnelles, qui forment tous deux son paradigme, "*or model of the environment, the organization, the CEO, and the interconnections among all these*" (p. 722). Ce paradigme forme la base de son action (ou de son inaction), mais reste susceptible d'évoluer, notamment, à travers une série d'apprentissages. C'est cette idée de variation qu'exploitent les auteurs en retenant cinq dimensions clés qui prennent une configuration différente selon cinq phases de la période d'occupation du poste de PDG :

- ⇨ Engagement dans un paradigme : les actes du PDG se construisent sur la base de son paradigme ou, pour simplifier, de son modèle de réalité. Si ce paradigme peut changer au court du temps, l'hypothèse des auteurs est que ce paradigme se ferme progressivement aux influences extérieures : "*CEOs are most open-minded about how the organization should be run at the outset of their tenures, and they become increasingly close-minded (...) as their tenures continues*" (p. 723). Après une période d'ouverture et d'expérimentation, il aurait ainsi tendance à s'enfermer dans son paradigme originel ou dans un paradigme quelque peu modifié qui lui apporte "*a heightened sense of correctness in his or her established way of operating and viewing the world*" (p. 725).
- ⇨ Connaissance des tâches : si un PDG est désavantagé en ce qui concerne la connaissances des tâches (les faits, les tendances, contacts, les procédures qui se rapportent à l'exercice réussi de son rôle -, il dépasse généralement rapidement cet handicap à travers un apprentissage qui se fait seulement de façon incrémentale : "*task generally reaches a plateau in all job tenures, not only managerial ones*" (p. 725).
- ⇨ Diversité de l'information : bien que la connaissance de ses tâches s'améliore durant sa période d'occupation de son poste - d'abord rapidement, ensuite lentement -, ses sources d'information deviennent de plus en plus étroites et restreintes. Avec le temps et l'expérience, ses collaborateurs commencent à savoir le format, le moment opportun et même le contenu de ce que le PDG acceptera : "*A great deal of information filtering and modeling occurs*" (p. 726). Si l'information n'est pas en consonance avec sa structure cognitive ou si elle contredit son paradigme, il est probable qu'il ne reçoive pas l'information de ses subordonnées. Ce filtre perceptif et cognitif tend à s'affiner au fur et à mesure du temps.
- ⇨ L'intérêt des tâches : Bien que le PDG exerce un travail à challenge, il n'y a aucune raison pour qu'il soit immunisé contre la lassitude qui accompagne la répétition et la maîtrise des tâches. En fait, une majeure partie du travail d'un PDG se retrouve d'une période à l'autre. Sans dire que le PDG puisse détester son métier - il peut même se satisfaire de la

familiarité des tâches -, il peut tendre à devenir moins réceptif aux stimuli : "*What occurs is a dulled acuity, an uncoupling of executive leadership from organization's competitive environment*" (p. 726).

⇒ **Le pouvoir** : Une fois que le PDG est nommé, il est en position d'étendre et de consolider son pouvoir. En général, son pouvoir augmente durant sa période de nomination, et ce par différents moyens (recomposition de l'équipe de direction, etc.). Cette accumulation et cette institutionnalisation du pouvoir peuvent conduire à des "pathologies" du pouvoir.

En identifiant cinq stades typiques de la période d'occupation d'un poste de PDG (réponse au mandat, expérimentation, sélection d'un thème durable, convergence et dysfonction), les auteurs notent une évolution de ces cinq dimensions selon les termes suivants (cf. tableau ci-dessous).

Critical CEO Characteristics	1 Response to Mandate	2 Experimentations	3 Selection of an Enduring Theme	4 Convergence	5 Dysfonction
<b>Commitment to a Paradigm</b>	Moderately strong	Could be strong or weak	Moderately strong	Strong; increasing	Very strong
<b>Task Knowledge</b>	Low but rapidly increasing	Moderate ; somewhat increasing	High ; slightly increasing	High ; slightly increasing	High ; slightly increasing
<b>Information Diversity</b>	Many sources ; unfiltered	Many sources but increasly filtered	Fewer sources ; moderately filtered	Few sources ; highly filtered	Very few sources highly filtered
<b>Task Interest</b>	High	High	Moderately high	Moderately high but diminishing	Moderately low and diminishing
<b>Power</b>	Low; increasing	Moderate; increasing	Moderate; increasing	Strong; increasing	Very strong ; increasing

Source : HAMBRICK, FUKUTUMI, 1991, p. 729

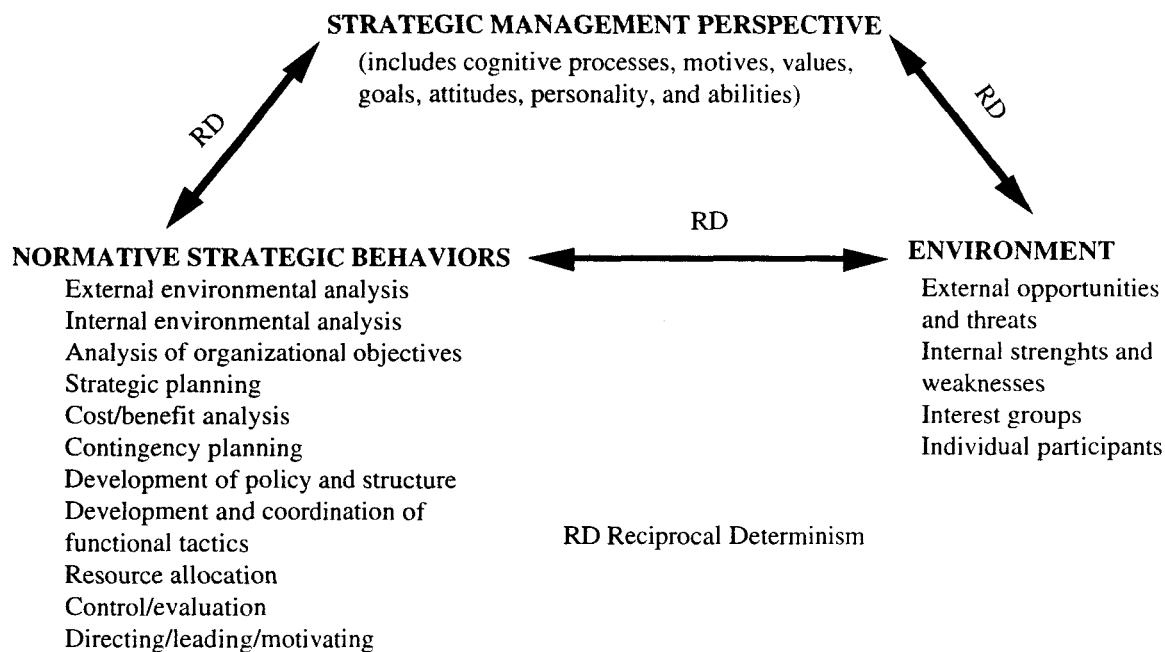
Selon les auteurs, ce modèle a des implications sur la performance. Alors que dans les premiers temps de la prise de fonction, la performance tend à s'améliorer, la stabilisation de la fonction conduit à l'adhésion à un paradigme obsolète, relayé des processus de filtrage de l'information et une diminution de l'intérêt pour les tâches. Cette convergence d'effets affecte nécessairement la performance organisationnelle : "*We believe that for must such CEOs, peak performance will occur during the middle of the convergence stage. Beyond that point, on average, the CEO's performance, and that of the organization, will diminish*" (HAMBRICK & alii, 1991, p. 733). De surcroît, les conditions environnementales (environnement dynamique et/ou discontinu) accentuent les conséquences néfastes d'une longue période de nomination à ce poste. Les auteurs reconnaissent toutefois que ce modèle n'est pas général. Il

existe des exceptions, qui renvoient à des facteurs environnementaux (nature du jeu concurrentiel, etc.), organisationnels (pression des propriétaires, etc.) et individuels (caractéristiques psychologiques), et des variations (séquence différente, etc.).

## **2-22 L'approche socio-cognitive**

Les théories socio-cognitives fournissent des modèles d'analyse de l'organisation (DESREUMAUX, 1991). Robert WOOD et Albert BANDURA (1989) utilisent le modèle de l'apprentissage social pour clarifier les mécanismes psycho-sociologiques par lesquels les facteurs sociaux-structurels sont liés aux performances organisationnelles (sur ce thème voir également DAVIS, LUTHANS, 1980). Milan ZELNY (1989) s'appuie sur les apports récents des neurosciences pour s'interroger si l'équilibre cognitif ne constitue pas un nouveau paradigme de la prise de décision en avançant que *"humans do not maximizing functions, but search for recognizable patterns. Decision making is not about maximizing some components subject to assumed levels of other components ; it is about stable patterns of harmony among all components"* (p. 185).

Peter M. GINTER et Donald D. WHITE (1982) présentent, quant à eux, une théorie de l'apprentissage social du management stratégique qui relie de façon interdépendante l'environnement, les modèles cognitifs des cadres dirigeants et les comportements stratégiques alternatifs. Ce modèle postule que le comportement stratégique est le résultat de l'interaction entre les *"top management cognitive processes and environmental influences"* (GINTER, WHITE, 1982, p. 255). Les auteurs reprennent à leur compte le modèle de la théorie de l'apprentissage social d'Albert BANDURA (1977) pour proposer un *"model of triadic reciprocal causation"* qui relie dans un jeu d'influences réciproques les cognitions du manager, les variables environnementales internes et externes et les comportements stratégiques. Dans le processus managérial vue dans sa dimension planifiée et implémentée, les comportements possibles sont liés *"of top managements's cognition (cognitive abilities plus vicarious and experimental learning) and environmente stimuli"* (p. 258) et *"strategic planning and implementation result from the interaction of top management cognition and stimulus and consequence environmental influences"* (p. 259).



Source : GINTER, WHITE, 1982, p. 256

L'influence de ce mouvement socio-cognitive a notamment conduit les chercheurs à s'intéresser à l'importance des limitations du processus de décision sur la prise de décision stratégique. Ce champ théorique peut se décomposer en deux tendances largement interdépendantes. L'une aborde le processus de décision dans une perspective cognitive et l'autre privilégie une dimension plus interactive ou socio-cognitive - cette dernière étant certainement moins significative dans les TPE.

### A - La perspective cognitive

Le poids des choix stratégiques et managériaux dans le développement futur de la firme amène à s'interroger sur la nature de la rationalité des comportements réels qui ne peut s'appréhender à travers la notion de "*rationalité objective*" (SIMON, 1945) qui impliquerait que "*le sujet modèle son comportement dans un système intégré a) en prenant une vue panoramique de l'ensemble des solutions qui s'offrent à lui avant d'arrêter la décision b) en examinant le complexe des conséquences de chacun de ses choix, c) en prenant des valeurs comme critères de sélection d'une solution parmi toute la série d'alternatives possibles*" (p. 73).

Les auteurs en management stratégique reconnaissent généralement que les limites cognitives humaines affectent le processus de décision stratégique en s'appuyant sur la notion de



rationalité limitée de SIMON (EISENHARDT, ZBARACKI, 1992). Henry MINTZBERG, Duru RAISINGHANI et André THEORET (1976) affirment que le processus de décision stratégique se caractérise par sa nouveauté, sa complexité et sa flexibilité. Les décideurs commencent par une compréhension succincte de la situation et leur compréhension s'accroît selon leur investissement dans le problème. A partir d'une étude sur 25 cas, les auteurs proposent un modèle de décision en trois phases - identification, développement et sélection - qui n'ont pas lieu de manière séquentielle, mais suivent des routines variables qui peuvent survenir dans n'importe quel ordre et peuvent se répéter.

R. O. MASON et I. I. MITTROFF (1981) observent également que le manque de structure du processus de décision stratégique est dû à la complexité des problèmes stratégiques. Ils déclarent que les problèmes stratégiques n'ont pas de formulation claire et qu'il est extrêmement difficile de décrire le problème et de déterminer les critères d'appréciation des options. L'ambiguïté et l'incertitude qui entourent le processus de décision stratégique dans ses activités de formulation des buts, d'identification des problèmes et des alternatives, d'évaluation et de sélection a pour corollaire un certain nombre de simplifications cognitives qui affectent les décisions (SCHWENK, 1984). Les recherches sur les biais cognitifs des dirigeants dans leurs représentations de l'environnement concurrentiel ou dans la formulation stratégique ont donné lieu à de nombreux développements dans la littérature.

Sara KIESLTER et Lee SPROULL (1982) montrent comment des informations sur l'environnement concurrentiel peuvent être négligées, déformées ou ignorées quand elles ne correspondent pas aux schémas mentaux des dirigeants et comment les schémas cognitifs individuels et la mémoire influencent les variables et les processus organisationnels dans les comportements adaptatifs de la firme aux changements exogènes.

Ces différents travaux amendent l'hypothèse de la rationalité du décideur en raison de l'existence naturelle de biais cognitifs qui ont des effets d'appauvrissement, de focalisation et de rigidification de la réflexion stratégique. La définition du champ décisionnel en référence au modèle rationnel de prise de décision, c'est-à-dire à travers "*l'existence d'un décideur bien identifié ayant, à un moment repérable de décision, une conscience relativement claire des enjeux et de ce qui se passe autour de lui*" (LAROCHE, NIOCHE, 1994, p. 66), limite la portée de ces travaux. Ils permettent néanmoins "*d'isoler des phénomènes concrets et relativement aisés à repérer, qui peuvent aider à décrypter des processus décisionnels passés et en cours*" (LAROCHE, NIOCHE, 1994, p. 66) et de montrer que les managers tendent à développer un répertoire des réponses aux stimuli environnementaux et organisationnels.

A partir d'une étude de la littérature relative aux théories cognitives et à la théorie de la décision, C.R. SCHENWK (1984) établit un inventaire des processus de simplification cognitive qui interviennent dans les trois stades du processus de formulation stratégique :

### ⇨ Formulation des buts et identification des problèmes

Les processus cognitifs qui peuvent affecter le problème d'identification sont de quatre ordres:

- ① Prior hypothesis bias (ancrage) : Ce phénomène renvoie à un processus de simplification qui peut conduire les décideurs à ignorer ou interpréter de façon biaisée certaines informations. Ainsi, les décideurs qui forment des croyances ou hypothèses erronées à propos des relations entre des variables tendent à prendre de décisions sur la base de leurs croyances en dépit d'évidences qui leur montrent qu'ils ont tort. Ils peuvent surestimer la valeur des informations qui confirment leurs hypothèses et à sous-évaluer les informations dissonantes. Un décideur qui croit que la stratégie de l'entreprise en cours est un succès peut ignorer les informations qui lui suggèrent l'écart entre la performance réelle et l'expectation.
- ② Adjustment and anchoring : D'autres processus peuvent conduire les décideurs à nier les gaps. Dans le processus de décision stratégique, les décideurs doivent souvent faire une appréciation initiale des variables significatives et réviser leurs jugements lorsque des nouvelles données arrivent. Toutefois, ces ajustements sont le plus souvent insuffisants et l'estimation finale des variables est biaisée par les valeurs initiales. La révision des prévisions des performances de l'entreprise peuvent être moindre que ne le supposent les nouvelles informations.
- ③ Escalating commitment : Ce processus traduit le fait qu'un gap peut être reconnu et identifié, mais que les décideurs peuvent en dénier la signification. Le problème qui indique un gap est vu comme mineur et ne réclament pas un changement de stratégie. Un décideur qui s'engage dans un projet d'investissement tend à allouer plus de ressources s'il reçoit des feed-backs qui indiquent "l'échec" plutôt que le succès du projet. Le sentiment des responsabilités personnelles par rapport à un projet conforte apparemment le décideur dans son choix malgré l'évidence de son absence de rentabilité - surtout s'il ne se sent vulnérable dans son poste ou si le choix a suscité de sérieuses résistances organisationnelles. La perception d'indicateurs négatifs n'est pas nécessairement vue comme un signal d'alarme pour réorienter la stratégie, mais peut être interprétée comme

un signal pour augmenter les investissements en vue de sauver le projet. L'attribution causale intrinsèque ou extrinsèque semble également influencer sur ce type de processus. B. STAW (1976), B.M. STAW et F.V. FOX (1977, 1979) montrent que les acteurs responsables du déroulement d'une action tendent à résister à des changements comportementaux, même si les options choisies ne s'accompagnent pas d'un succès escompté - voir également BEAUVOIS, JOULE, 1987.

- ④ Reasoning by analogy : Le raisonnement par analogie aide les décideurs à réduire l'incertitude perçue de leur environnement et définir des problèmes, mais peut aussi les conduire à une vision simpliste des situations qui ne les amène pas à reconnaître les différentes critiques entre leurs analogies et la situation à laquelle ils sont confrontés.

#### ⇨ Formulation des alternatives stratégiques

Si, selon certains modèles normatifs, les différentes alternatives doivent être envisagées pour résoudre un problème stratégique, Henry MINTZBERG (& alii, 1976) estime que la pression situationnelle ne conduit à la formulation que d'une seule alternative. Dans une étude des décisions organisationnelles, E. R. ALEXANDER (1979) conclut qu'une définition trop étroite des problèmes stratégiques, pouvant résulter d'une prédétermination rigide de buts ou d'un diagnostic prématuré, peut inhiber l'émergence d'alternatives stratégiques potentiellement fécondes. Les alternatives créatrices peuvent ainsi être rapidement éliminées sur la base de "*intuitively perceived and non-formalized constraints (which are applied) before any of the alternatives were elaborated to any extent which would enable formal evaluation of their prospective impacts or outcomes*" (p. 397). Le décideur peut alors se focaliser rapidement sur une alternative, et la défendre vigoureusement, sans prendre le soin d'en rechercher d'autres. La simplification du processus de recherche qui intervient dans la définition des alternatives peut prendre diverses formes qui renvoient, directement ou indirectement, à la théorie de la dissonance cognitive ou aux théories de l'attribution causale :

- ① Single outcome calculation : Ce processus, qui est certainement plus effectif dans un contexte de décision très complexe et incertain, renvoie à la focalisation du décideur sur un seul de ses buts, une seule de ses valeurs ou une seule des alternatives possibles. Contrairement aux modèles normatifs de la théorie de la décision, l'incertitude n'est pas résolue par des méthodes probabilistes, mais "*favorable outcomes are inferred for preferred alternative whereas unfavorable outcomes are projected for non-preferred alternatives*" (p. 119).

- ② Inferences of impossibility : Ce mécanisme de simplification renvoie au processus par lequel un décideur peut consacrer un effort substantiel à identifier les aspects négatifs des alternatives qui ne retiennent pas sa préférence et s'évertuer de se convaincre lui-même qu'elles ne peuvent pas être mise en œuvre.
- ③ Denying value trade-offs : A travers cette simplification, les décideurs tendent à sur-évaluer les alternatives retenues et ont tendance à dénier "*that there are trade-offs and that there are some values which may not be served by their favoured alternative*" (p. 119).
- ③ Problem set démontre que l'utilisation répétée d'une stratégie spécifique de résolution de problèmes rend plus difficile le développement d'autres stratégies de résolution Elle intervient dans le processus stratégique lorsque les décideurs adoptent des positions rigides sur la nature de leur entreprise et ses problèmes.

#### ⇒ Evaluation et sélection

Les trois phases du processus stratégique sont résolument interdépendantes dans un processus itératif et cyclique. E. R. ALEXANDER (1979), comme MINTZBERG (& alii, 1976), suggère que les différentes alternatives sont évaluées, "*easily applied criteria without cumbersome data needs or complex judgemental demands get more weight*" (p. 398). Le processus d'évaluation et de sélection des alternatives renvoie à différents mécanismes cognitifs qui interviennent dans sa simplification :

- ① Representativeness : Le biais représentationnel procède de la formulation de prédictions simplistes sur les conséquences des alternatives. Cela peut conduire le décideur à surestimer l'importance d'une situation, la valeur des solutions passées pour le présent ou à établir des généralisations par un raisonnement de type analogique. Les décideurs sous l'influence de leur représentations heuristiques peuvent tendre à surestimer l'exactitude de leurs prédictions et des conséquences de leurs alternatives en ayant une mauvaise appréciation des conséquences d'une solution.
- ② Illusion of control : Les décideurs peuvent surestimer l'importance de leurs actions et leurs capacité à contrôler les résultats de la stratégie et avoir ainsi, une mauvaise appréciation des risques réels.

- ③ Devaluation of partilly described alternatives : Les décideurs peuvent montrer une préférence ostensible qui sont présentées dans le détail, alors qu'ils tendent à dévaloriser les alternatives décrites de façon partielle. Cette situation peut conduire à un rejet prématuré des solutions.

Si Charles R. SCHWENK (1984) précise que ces simplifications, dont la liste n'est pas exhaustive, n'ont pas lieu dans toutes les décisions stratégiques, elles peuvent toutefois avoir des effets significatifs sur les décisions organisationnelles. James H. BARNES (1984) estime également que les jugements subjectifs sont une composante essentielle dans tous les processus de formulation stratégique et qu'ils peuvent avoir des sérieuses implications pour la vie de l'entreprise. Il démontre ainsi l'existence d'un certain nombre de biais cognitifs, de règles générales inférentielles ou heuristiques qui jouent un rôle significatif dans l'évaluation des situations d'incertitude : availability, hindsight, misunderstanding the ampling process, judgements of correlation and causality, representativeness, desire for certainty. Les biais et les pièges de l'action décisionnelle renvoient à des mécanismes intrapsychiques (cognitifs, affectifs, computationnels), des éléments contextuels et des variables relationnelles et collectives (BRACONNIER, ALBERT, 1992, p. 225-226) qui affectent le jugement rationnel, au sens large (BOUDON, 1992), de l'acteur de façon généralement non-consciente.

Jay W. LORSCH (1986) cherche à analyser les effets de la culture managériale sur les relations entre la stratégie et l'environnement. Il définit la culture comme "*the shared beliefs top managers in a company have about how they should manage themselves and other employees, and how they should conduct their business (es)*" (p. 95). L'auteur conteste les thèses selon lesquelles le délai de changement stratégique est le résultat direct de l'incapacité managériale d'utiliser les modèles d'analyse logique. Selon lui, le changement stratégique incrémental ou fondamental requière "*a basic rethinking of the beliefs by which the company defines and carries on its businesses*" (p. 97). Si le changement incrémental des croyances des top managers a lieu périodiquement dans la plupart des firmes, le changement fondamental soulève des mécanismes de résistance qui permet une description du processus en quatre étapes : awareness, confusion, developping a Strategic Vision, experimentation.

Ce système de croyances a été développé et renforcé par les succès antérieurs et a guidé avec succès les décisions managers sur de longues périodes dans le passé. Il peut inhiber le processus de changement stratégique selon une double perspective : il peut produire une myopie stratégie (strategic myopia) qui empêche les managers de voir certains changements significatifs extérieurs. Cette myopie peut également les conduire à apporter des réponses aux changements selon le prisme de leur culture : "*Because the beliefs have been effective guides in the past, the natural response is to stick with them*" (p. 98).

De surcroît, les managers qui sont les architectes des stratégies passées peuvent être peu disposés à reconnaître la validité des informations signalant les faiblesses de leurs stratégies (KIESLER, SPROULL, 1982). La tendance à maintenir une stratégie passée renvoie tant à des pressions structurelles, politiques que psychologiques (LANT & alii, 1992). Les cadres dirigeants peuvent ainsi biaisés l'attribution des causes du ralentissement ou de la chute des performances organisationnelles pour privilégier les explications situationnelles au détriment des explication dispositionnelles (LANT, MILLIKEN, BATRA, 1992). Cette tendance à attribuer des échecs à des phénomènes externes et temporaires (FORD, 1985 ; FORD, BAUCUS, 1987) peut s'opposer à toute forme d'apprentissage organisationnel et surtout conduire à un maintien très probable d'une stratégie qui, contre toutes évidences, n'est plus adaptée à l'évolution contextuelle. Le cumul des effets liés à la pression organisationnelle et aux processus psychosociologiques "*is to make convergence extremely likely and strategic reorientation extremely unlikely*" (LANT, MILLIKEN, BATRA, 1992, p. 587).

Ces différents travaux soulignent que l'action des dirigeants ne peut pas être pensée que dans une perspective constructiviste. Comme le souligne Karl WEICK (1979), les organisations ne peuvent réagir qu'à des données et des problèmes qui ont été préalablement perçus, reconnus et compris par leurs membres. Elles ne peuvent réagir qu'à des éléments d'environnement que leurs membres ont enactés à travers leurs activités cognitives, leurs représentations et leurs schémas d'interprétation du monde. Les biais cognitifs et perceptifs des acteurs de la firme ou les lacunes du système d'information interne et externe font, de toute évidence, que les exigences, les contraintes et les caractéristiques de l'environnement des entreprises ne sont "*des données ni stables, ni objectives*" (FRIEDBERG, 1993, p. 90, 1988 ; CROZIER, FRIEDBERG, 1977). Ces

La tendance à privilégier l'information déjà acquise et à minimiser, voire ignorer, les signes de bouleversements imminents, la sensibilité des choix à la façon dont les dirigeants saisissent les problèmes auxquels ils sont confrontés, les biais et erreurs dans l'appréhension du jeu organisationnel ou l'ensemble des biais cognitifs qui affectent le raisonnement naturel des dirigeants contribuent à la formulation du "théorie de la décision comportementale" qui aménage dans le sens du réalisme les hypothèses de la micro-économie sur le comportement des agents économiques (LAROCHE, NIOCHE, 1994). A tous ces biais, dont la liste n'est jamais close, s'ajoutent tous ceux liés à la dimension humaine du fonctionnement organisationnel (stratégies de pouvoir, système politique, interactions entre acteurs, etc.) qui amène logiquement à mettre en doute l'intérêt d'un modèle monorationalnel de la firme.

## **B - La perspective socio-cognitive**

Le paradigme du processus socio-politique de la formulation stratégique constitue l'un des paradigmes centraux de la pensée stratégique (EISENHARDT, ZBARACKI, 1992) - Alain Charles MARTINET (1984) note toutefois que l'équilibre entre les logiques de facteurs et les logiques d'acteurs dans la formulation de la stratégie reste largement contingente, et ne peut prétendre à l'universalité. Pour H. LAROCHE et J.-P. NIOCHE (1994), la juxtaposition des cartes cognitives individuelles conduirait à l'élaboration d'un paradigme stratégique, une structure cognitive qui définit et articule les éléments concernant les grandes questions. L'équipe dirigeant tendrait à développer des répertoires de réponses similaires en raison du processus d'acculturation à long terme des membres de l'équipe qui crée une perspective commune ou un paradigme organisationnel (FINKELSTEIN, HAMBRICK, 1990) - un groupe de dirigeant homogène contribuerait à assurer l'efficacité de l'entreprise et un groupe hétérogène favoriserait l'amélioration de la capacité d'adaptation (MURRAY, 1989). Ce paradigme, relativement stable, génère des processus d'action convergents qui expliquent la pertinence d'une approche incrémentale. Frances J. MILIKEN et Theresa K. LANT (1991) suggèrent que la plus grande hétérogénéité de l'équipe de direction la rend moins vulnérable aux pressions psychosociologiques.

## **ANALYSE ET APPORTS**

Ces différents travaux, sous des angles d'analyse différents, illustrent les effets pervers associés à toute forme d'activité managériale. Dans cette optique, les dirigeants d'entreprise ne sont pas uniquement des agents et des acteurs du changement, mais aussi des facteurs de dysfonctionnement qui peuvent menacer nonseulement l'adaptation de l'entreprise, mais aussi sa survie. Cette reconnaissance conduit à la formulation des théories de la succession managériale, que nous aborderons dans la prochaine section, qui posent directement la question de l'utilité ou de la nécessité du maintien ou du remplacement des cadres dirigeants dans des contextes de changements mutationnels, de baisse ou d'amélioration des performances organisationnelles.

### SECTION III : LA FORME DE LA TRAJECTOIRE EVOLUTIVE

*"Rien dans la nature ne vient par soi-même, mais tout est le fruit d'une loi et de la nécessité"*

ARISTOTE

La forme de la trajectoire évolutive, ou les rythmes de l'évolution (DESREUMAUX, 1994), peut s'appréhender dans une double perspective à travers :

- ⇨ la théorie de l'équilibre ponctué (cf. première partie section II) qui décrit l'évolution de la firme comme une suite de changements incrémentaux ponctués de discontinuités consacrant des ruptures dans la logique de fonctionnement endogène et/ou exogène de la firme. A cours de ce chapitre, nous ne reviendrons pas sur les positions des tenants de ce paradigme, mais nous nous attacherons plutôt à cerner le processus qui interviennent dans la dynamique du changement et les influences pouvant être associées au changement sur la composition et la structure d'une équipe de direction.
  
- ⇨ les théories de cycle de vie qui analysent la trajectoire de la firme comme une succession d'agencements spécifiques de la configuration organisationnelle auxquels sont attachés de nouveaux enjeux. Après avoir présenté quelques uns des modèles de cette théorie, nous verrons comme ce modèle pense l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant.

#### **I - LES THEORIES DE L'EQUILIBRE PONCTUÉ ET META-STABLE**

Pour les tenants de l'écologie des populations, la régulation des populations s'effectue, comme dans l'approche darwinienne, par un processus de sélection graduelle : "*As these units replace their failed predecessors, the populations as a whole gradually changes composition*" (ASTLEY, 1985, p. 225). Ce courant est basé sur l'hypothèse d'une relative stabilité des populations et suppose leur évolution incrémentale - à l'inverse de la "community ecology" qui admet l'hypothèse de ruptures brusques (ASTLEY, 1985). Dans une description plus procédurale, l'incrémentalisme trouve également un écho dans les promoteurs de la conception incrémentale du processus de pilotage stratégique qui s'est développé au début des années 60, notamment avec les thèses de LINDBLOM (SFEZ, 1988, 1992), en réaction contre l'idéal rationaliste de la planification stratégique (AVENIER, 1988 ; MARTINET, 1988).



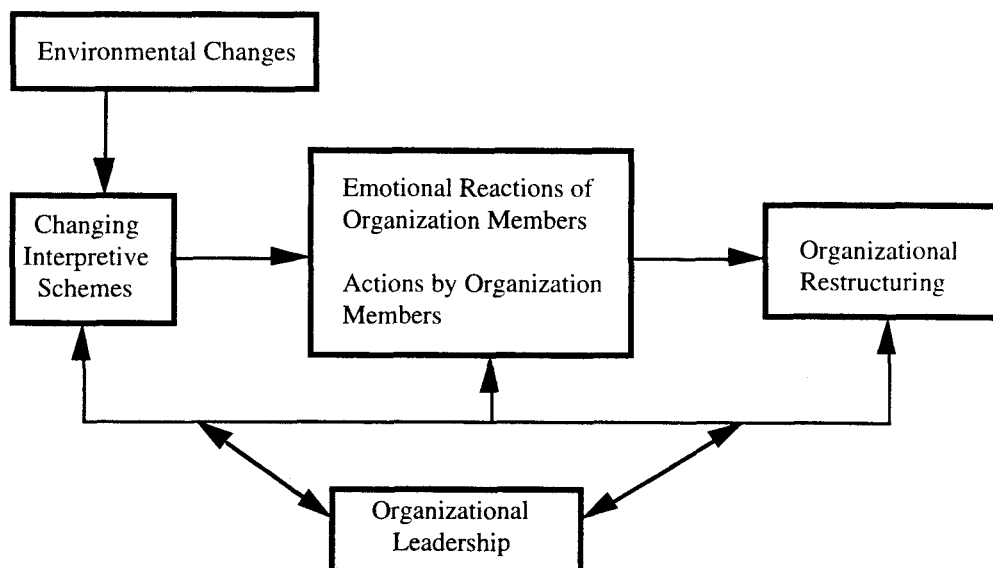
Dans une perspective individuelle, la théorie de l'équilibre ponctué, qui stipule que l'organisation traverse des périodes de changements incrémentaux ponctués de changements discontinus, constitue un paradigme majeur de la théorie de l'évolution de la firme (cf. première partie section II). Le changement environnemental peut être causé par des discontinuités technologiques, des changements de régulation, la modification du jeu concurrentiel ou des grèves (KECK, TUSHMAN, 1993). L'incrémentalisme n'apparaît plus que comme un type de changement possible tant que l'ampleur des changements ou perturbations ne dépassent pas une certaine limite au-delà de laquelle une bifurcation consacre une transition irréversible vers une autre branche thermodynamique. Certains auteurs associent le ponctualisme à la tendance naturelle des organisations à l'inertie (MILLER, FRIESEN, 1984 ; LORSCH, 1986) qui les conduit à adopter des changements lorsqu'elles sont forcées ou que leur mode de fonctionnement n'est plus adapté aux exigences endogènes et/ou exogènes. Elaine ROMANELLI et Mickael L. TUSHMAN (1985) expliquent également que les forces qui motivent les changements sont essentiellement externes (évolution technologique, forces institutionnelles, pression économique). Cette perspective rappelle l'influence des principes homéostatiques qui sont une caractéristique essentielle des bureaucraties. Ces formes organisationnelles sont en effet, selon Michel CROZIER (1963), des structures incapables de se corriger en fonction de leurs erreurs et ne pouvant évoluer que dans un état de crise.

Le changement : mode ou nécessité ? La problématique qui entoure le changement, les capacités d'adaptation de la firme est largement décrite comme une condition clé de la survie des entreprises dans un contexte socio-économique incertain, imprévisible et instable (DESREUMAUX, 1994). Selon Patrick JOFFRE et Gérard KÆNIG (1985), la problématique du changement, avec son lot de ruptures, de désorganisations, de mutations non finalisées, est également un phénomène qui "*est, pour une large part, produit par les théoriciens eux-mêmes*" (p. 111). "*Le changement est devenu un marché*" (p. 111) qui obéit à une certaine forme de mode managériale dont la rhétorique s'articule autour de trois niveaux : un discours sur le monde industriel en général, un discours théorique et global sur l'entreprise et une description d'un dispositif de gestion pratique (MIDLER, 1986).

Quelles sont les forces qui motivent l'introduction de changements ? La modification de l'environnement exogène de la firme, qui se combine avec l'imprévisibilité croissante de l'environnement économique et concurrentiel et l'instabilité croissante dans la définition des activités et des champs concurrentiels (MILAN, 1991), semble être un facteur de déclenchement dans les modifications stratégiques et structurelles endogènes, même si le processus de changement semble être "*a complex mixture of adjustment in core beliefs of the top decisions-makers, followed by changes in structure, systems, and rewards, with the*

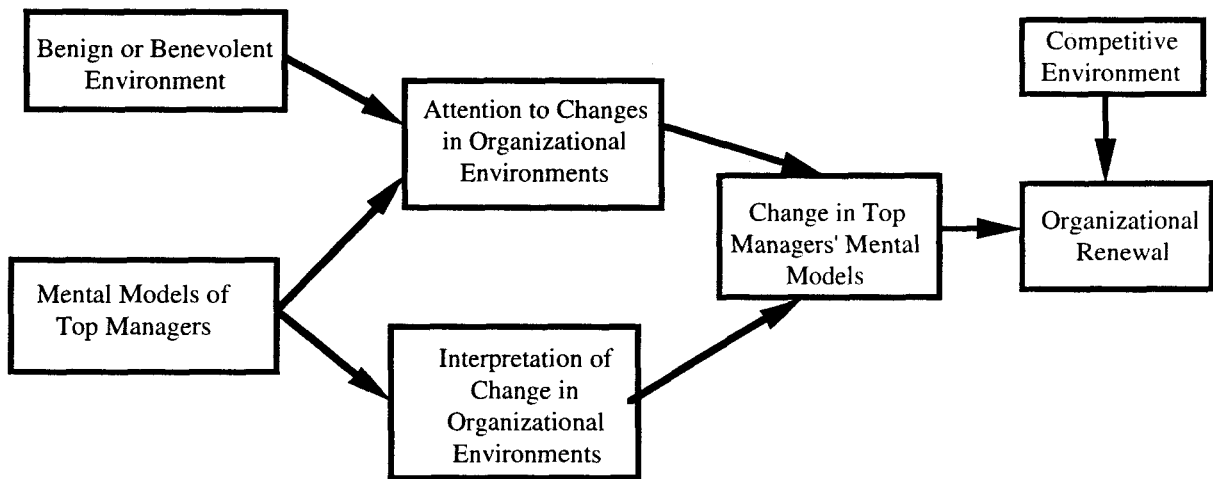
*business strategy changes emerging and being implemented rather more slowly after the changes in beliefs, structure, systems, and rewards had been legitimated and implemented"* (PETTIGREW, 1987, p. 665). Dans une investigation empirique portant sur 120 entreprises industrielles du secteur de la construction et du transport, H. SCHREUBER (1993) souligne également le rôle premier de l'identification d'un déclin structurel de l'industrie, perçu comme un problème marketing, dans la mise en place des politiques d'adaptation des entreprises : "*all companies take measures as a result of the decline in the industry, which also includes rather drastic measures*" (p. 731).

Les auteurs qui appréhendent la problématique du changement selon un angle adaptatif aux exigences environnementales sont nombreux. Ainsi, Richard C. LAUGHLIN (1991) associe les différents types de changement (premier ordre et second ordre) à des perturbations environnementales. Georges NIZARD (1991) analyse le changement de type II comme une réponse à "*une turbulence de l'environnement*". Dans les changements de second ordre, Jean M. BARTUNEK (1984) considère que l'impulsion de l'environnement est probablement nécessaire au début, mais que la manière avec laquelle elle affecte le processus de changement dépend "*on organizations's present interpretive schemes and structure*" (p. 356-357). L'auteur décrit comment des changements environnementaux peuvent induire des changes dans les schémas interprétatifs ou les représentations cognitives pouvant conduire à une restructuration organisationnelle.



Le processus de changement des schémas représentationnels est en relation avec celui des structures dans une dialectique où les anciens schémas interagissent avec les nouvelles représentations - dans un processus d'assimilation/accommodation dont la logique est proche de celui de PIAGET (cf. troisième partie section II).

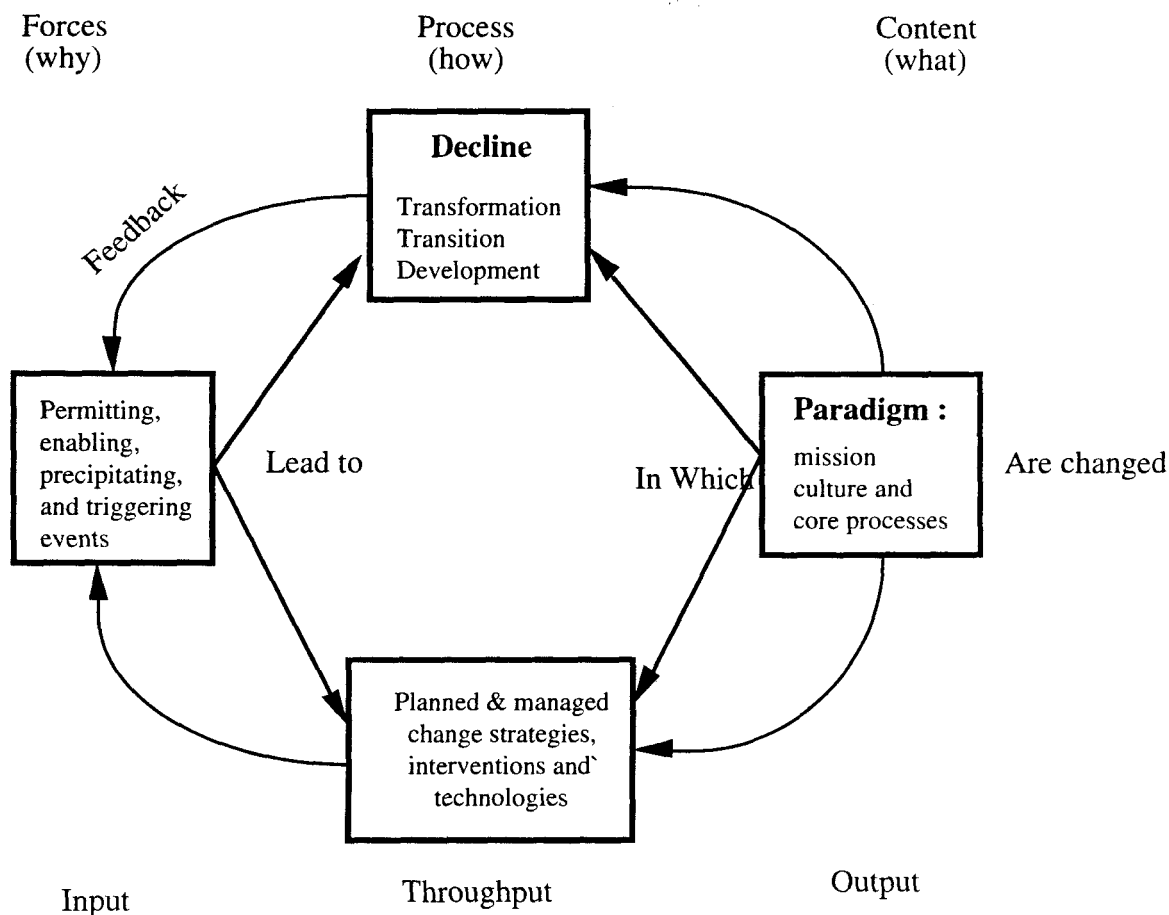
Pamela S. BARR, J. L. STIMPERT et A. S. HUFF (1992) proposent un modèle cognitif du changement organisationnel qui requière de la part des managers de changer leurs schémas mentaux en réponse à des changements environnementaux. Selon les auteurs, des délais de ce processus d'évolution seraient associés à des déclinés de l'entreprise.



Source : BARR, STIMPERT, HUFF, 1992, p. 18

Danny MILLER et Peter H. FRIESEN (1980) proposent une vision moins linéaire. Selon eux, les changements (ou la stabilité) dans les dimensions environnementale, stratégique et structurelle présentent des liens de consubstantialité étroits et forment une *gestalt* qui se construit et se maintient à travers un processus d'auto-organisation : "*Changes (or stability) in the variables will tend to occur together, or will follow on another after a very brief interval, in order to maintain an appropriate balance or "configuration"*" (p. 593). Le stratégique se combine avec l'organisationnel pour former une plate-forme stratégique source d'avantage concurrentiel dans un souci d'adaptation en continu aux marchés et aux concurrents (MILAN, 1991).

Amir LEVY (1986) propose également une vision systémique du changement qui relie de façon interdépendante les forces, les processus et les contenus.



Source : LEVY, 1986, p. 17

Dans la mesure où "le moindre changement dérange" (LOUART, 1995, p. 24), où "tout changement requiert beaucoup d'efforts" (LOUART, 1995, p. 22), le changement n'est pas une fin en soi : "Structural change is not easy to implement, as, once a structure has been installed, it is very difficult to change" (NICOLL, 1993, p. 7). Si les changements incrémentaux peuvent résulter d'une décision interne, les changements mutationnels semblent largement dictés par des impératifs de survie ou une modification profonde de l'environnement (TUSHMAN, & alii, 1986 ; NADLER & alii, 1989 ; GOODSTEIN, BURKE, 1991 ; KECK, TUSHMAN, 1993 ; NICOL, 1993) qui peuvent s'imposer à l'entreprise : "Une entreprise en difficulté est souvent obligée d'engager des changements "en profondeur", même si elle ne le souhaite pas. De même, certaines causes de changement comme la technologie imposent souvent d'agir en profondeur" (GROUARD, MESTON, 1993, p. 20). Ils sont, en ce sens, une réponse réactive ou anticipée liée à la pression de facteurs externes : "the overwhelming majority of organizational changes are motivated by external factors - that executives are responding to the organizations's external environment" (GOODSTEIN, BURKE, 1991, p. 8). La question de savoir si le déclin graduel ou la crise est une situation susceptible d'améliorer la probabilité d'un retournement réussi reste toutefois

une question controversée (CHOWDHURY, LANG, 1993). Si l'on considère que la décision d'initier un changement dans la stratégie est basée sur la perception des membres de l'équipe dirigeante des menaces et des opportunités (TUSHMAN, ROMANELLI, 1985), cette nécessité, ou l'opportunité d'un changement, doit préalablement être perçue par l'équipe dirigeante, en sachant toutefois que dans le processus de décision stratégique, "*each manager's perceptions and interpretations will reflect his or her own "cognition base"*" (WIERSEMA, BANTEL, 1992, p. 94).

Nous allons maintenant étudier la problématique qui entoure l'influence des changements de contexte sur la composition et la structure de l'équipe de direction. Cette question nous renvoie directement aux théories de la succession managériale qui se réfèrent, dans les entreprises familiales, au remplacement du propriétaire et/ou du dirigeant de la firme (BIRLEY, 1986) - si l'on considère le cumul des pouvoirs et des statuts (CHOWDHURY, LANG, 1993) -, à un remplacement stratégique (GOULDNER, 1950). Comment analyser les différentes théories de la succession dans la littérature ? M. SMITH et M. C. WHITE (1987) proposent une classification catégorielle, suggérée également par Stewart D. FIREDMAN et Harbir SINGH (1989), qui se focalise sur deux raisons pour expliquer le remplacement des PDG : l'incertitude environnementale et les mauvaises performances. K. E. MARINO et M. J. DOLLINGER (1987) distinguent, quant à eux, deux types de théories : celles basées sur la performance et celles basées sur le développement. En combinant ces deux approches, les théories de la succession managériale peuvent en fait s'appréhender dans une triple perspective selon la nature des phénomènes considérés :

- ⇒ la première consiste à s'intéresser à la succession dans un contexte de changement mutationnel ou révolutionnaire - la succession dans les organisations pouvant être définie "*as the process whereby the particular incumbent of such a position changes*" (GEPHART, 1978, p. 554). Ces théories, qui ne sont pas historiquement les plus anciennes, sont sûrement celles qui présentent le degré d'homogénéité le plus élevé.
- ⇒ la seconde nous renvoie aux théories qui abordent la succession dans une perspective de baisse de la performance organisationnelle. Les théories dominantes de cette catégorie, qualifiées de "*Performance-Based Theories*" par K.E. MARINO et M.J. DOLLINGER (1987), suggèrent que le remplacement des cadres dirigeants est suscité par de mauvaises performances. Elles présentent toutefois des divergences dans l'appréciation des effets liés au remplacement des cadres dirigeants sur la performance organisationnelle.
- ⇒ la troisième envisage la succession comme une mesure nécessaire dans l'évolution de l'entreprise. A l'inverse des théories basées sur la performance, les théories basées sur le développement ("*Development-Based Theories*" - MARINO, DOLLINGER, 1987)

suggèrent que le remplacement des cadres dirigeants est provoquée par les bonnes performances organisationnelles résultant de la croissance et/ou de changements dans l'environnement concurrentiel. Face à de tels événements, les compétences managériales nécessaires pour assurer le succès de l'entreprise dans les premières stades de son développement s'avèrent inappropriées ou plus appropriées pour soutenir les performances dans le futur : "*As such, the need for an expanded and perhaps a different management team is implied*" (MARINO, DOLLINGER, 1987, p. 71). Ce courant théorique est plus particulièrement incarné, bien que ce ne soit pas la seule option possible (voir notamment SAMUELSON & alii, 1985), par les tenants des modèles de cycle de vie qui suggèrent la modification des agencements organisationnels nécessitent, de la part des cadres dirigeants, des compétences et des aptitudes différentes selon les stades de développement. Leur incapacité à intégrer de nouvelles logiques d'action en congruence avec les problèmes qu'ils rencontrent au cours de différents stades de développement peuvent justifier leur remplacement. Nous reviendrons largement sur ce courant au cours du prochain chapitre et, par conséquent, nous ne l'aborderons pas ici.

En fait, si la cause de la succession peut être liée 1) au décès 2) au départ en retraite 3) à une rétrogradation forcée (révocation, etc.) 4) à une résignation volontaire 5) à une promotion, un transfert ou l'avancement d'un prédécesseur (GEPHART, 1978), les théories de la succession que nous allons présenter s'attachent plutôt à décrire les conditions qui entourent la révocation des cadres dirigeants. Nous n'aborderons pas ici les thèses de la succession dans un contexte de transmission d'entreprise (BERLEY, 1986 ; LANGLOIS, 1987 ; KETS DE VRIES, 1988 ; HANDLER, 1990).

Avant d'aborder la présentation de ces théories, nous pouvons formuler deux remarques qui limitent leur transférabilité dans les petites structures : 1) ces théories reposent, implicitement ou explicitement, très largement sur l'hypothèse d'une séparation de la propriété et de la gestion dont la validité est des plus constestables dans les (plus) petites structures 2) la littérature relative à la théorie de la succession managériale s'appuie sur l'analyse de cas de grandes entreprises ou d'équipes sportives pour lesquelles l'analogie avec les modes de fonctionnement des petites organisations peut être constestée.

### **① La théorie de la succession dans un contexte de changement mutationnel**

Un certain nombre d'auteurs cherchent à apprécier l'impact des changements mutationnels (stratégiques, etc.) sur la direction. Dans cette perspective, il est clair que la présence d'attributs organisationnels négatifs (turnover, phénomène de bouc émissaire, etc.) est plus

probable dans des conditions de déclin plutôt que dans des conditions de croissance ou dans des conditions de forte turbulence plutôt que dans une turbulence faible (CAMERON, KIM, WHETTEN, 1987). Dans leur étude, K. S. CAMERON (& alii, 1987) montre que, pour les cadres dirigeants, les périodes de haute turbulence se caractérisent par une prise de décision plus centralisée, une absence de planification à long terme, une coupure non sélective dans les ressources, un turnover des administrateurs généraux et une perte de crédibilité du leader - la présence du déclin n'affecterait pas les attributs des cadres dirigeants de façon significative. Ces thèses reposent sur l'hypothèse, explicite ou implicite, que l'équipe dirigeante, qui exerce le lien entre l'entreprise et ses environnements, constitue un déterminant particulièrement important des résultats de l'organisation (KECK, TUSHMAN, 1993) et exerce une influence sur les attitudes et les perceptions des salariés (NIEHOFF, ENZ, GROVER, 1990) : *"team qualities are the essential foundation for a succesful strategic process within the firm"* (HAMBRICK, 1987, p. 89) - K. M. EISENHARDT (& alii, 1990) note que l'influence du leader sur la performance se fait plus particulièrement sentir dans les petites structures et les jeunes organisations.

Dans cette perspective, les cognitions, les valeurs, les croyances des cadres dirigeants joueraient un rôle important dans leurs actes (HAMBRICK, MASON, 1984 ; HAMBRICK, 1987) - et ce particulièrement dans les petites structures (BAMBERGER, 1980, 1983 ; CIANNI, BUSSARD, 1994) - et la qualité de l'interprétation des informations en provenance de l'environnement, informations qui sont toujours complexes et incertaines (voir notamment LANT, MILLIKEN, BATRA, 1992 ; WIERSEMA, BANTEL, 1993 ; CALORI, JOHNSON, SARNIN, 1994). Leur influence et leur efficacité seraient toutefois temporaires, seulement pendant les premières années de leur prise de fonction : *"years in the firm and years in the CEO job both correlate negatively and often significantly with performance"* (MILLER, TOULOUSE, 1986/b, p. 56). Après, en raison de l'institutionnalisation, ils peuvent réduire la capacité de changement de la firme (ROMANELLI, TUSHMAN, 1985) ou devenir un obstacle au changement, et doivent alors être remplacés (VIRANY, TUSHMAN, ROMANELLI, 1992). Le remplacement des cadres dirigeants apparaît alors comme un mécanisme important pour dépasser l'inertie organisationnelle (ROMANELLI, TUSHMAN, 1985) et s'adapter sur le plan stratégique à des contextes changeants (WIERSEMA, BANTEL, 1993). En somme, *"top executives seem to figure prominently in an organization's propensity for either inertia or change"* (HAMBRICK & alii, 1993, p. 402). Les changements majeurs requièrent toutefois la présence de *"transformational leaders"* (BROWN, 1994) susceptibles d'insuffler et de supporter la dynamique de changement et d'encourager le réapprentissage (re-learning) nécessaire dans ce type de changement : *"Transformational leadership is, essentially, about instilling a sense of purpose in those who are led, and of encouraging emotional identity with the organization and its goals for their own sake"* (p. 1-2).

En cas de retournement stratégique, S. HARRIS (1994) articule la problématique qui se pose aux actionnaires autour de deux alternatives : la première est de développer les compétences des titulaires actuels de l'équipe de direction. La seconde est de remplacer les cadres dirigeants par une nouvelle équipe responsable à la fois de conduire le changement et de développer de nouvelles capacités stratégiques. Le développement de l'équipe de direction actuelle suppose à la fois l'existence d'une motivation et d'une capacité intrinsèque à apprendre. Elle requiert également un temps suffisant pour permettre une mise en œuvre des apprentissages : "*As time tends to be short supply in turnaround conditions, and intrinsic capability may only rarely perceived, these requirements appear highly restrictive*" (p. 217). Toutefois, l'auteur note que l'approche prédominante dans le cas de retournement est le remplacement des dirigeants, bien que cette approche comporte un certain nombre de risques et des présupposés - possibilité de diagnostiquer rapidement et efficacement les capacités des cadres dirigeants en place et celles des nouveaux arrivants, possibilité de recrutement rapide des nouveaux dirigeants, capacité d'intégration rapide de la nouvelle équipe dans une organisation nouvelle qui ne leur est pas familière.

Le développement des compétences ne peut toutefois s'effectuer que dans un contexte où un temps d'apprentissage est imparti et les cadres dirigeants suffisamment motivés et capables d'apprendre. Les caractéristiques d'une équipe susceptibles d'adopter requièrent somme toute une réceptivité au changement, une volonté de prendre des risques, une diversité des sources d'informations et des perspectives, mais également une créativité et une capacité d'innovation dans la prise de décision (WIERSEMA, BANTEL, 1992). Lorsque les cadres dirigeants ne présentent pas les qualités nécessaires à une démarche d'accompagnement du changement, S. HARRIS (1994, p. 217) résume sa position en ces termes : "*When managerial shortcomings are evident (in terms of abilities and motivations to learn and change), or when there are severe time constraints, replacement of the senior management team is indicated, despite the difficulties involved*" - B. VIRANY, M.L. TUSHMAN et E. ROMANELLI (1992) notent également, en des termes différents, l'existence de ces deux mécanismes, en reconnaissant toutefois que le remplacement des cadres dirigeants est le plus fréquent. Cette position semble confirmée par une large littérature.

Dans leur typologie des types de changements selon une double dimension incrémental/stratégique et anticipé/réactif (cf. section I chapitre II), D. A. NADLER et M. L. TUSHMAN (1989) intègrent différemment la dimension temporelle.

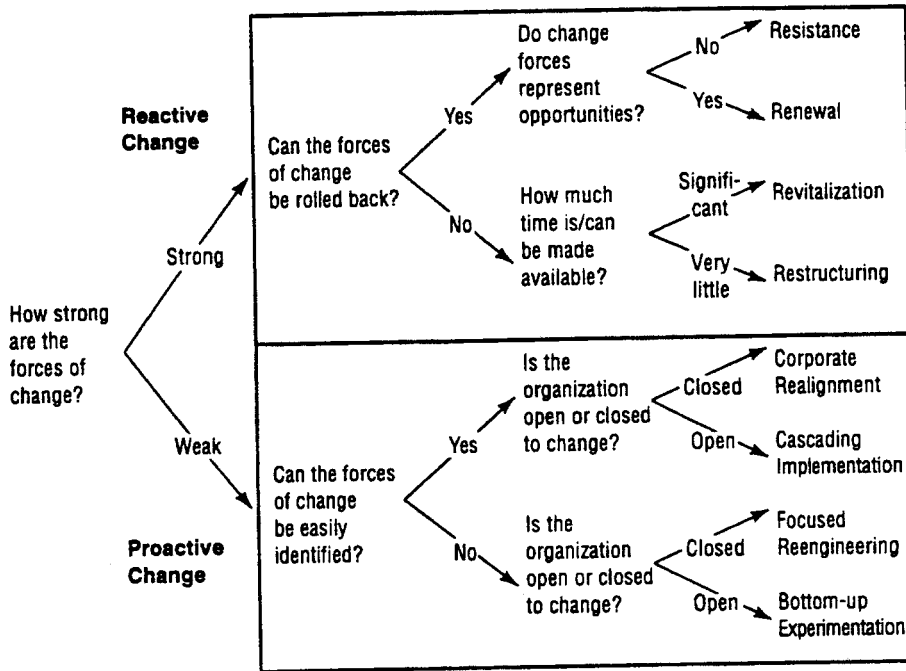


	Incremental	Strategic
Anticipatory	Tuning	Reorientation
Reactive	Adaptation	Re-creation

Source : NADLER, TUSHMAN, 1989, p. 196

Ils distinguent ainsi deux types de changements stratégiques selon qu'ils sont anticipés (réorientation) réactifs (re-création). La réorientation nécessite une redéfinition fondamentale de la stratégie de l'entreprise liée aux perturbations environnementales exogènes, mais elle s'appuie sur une continuité avec le passé, plus particulièrement avec les valeurs du passé : *"Because the emphasis is on bringing about major change without a sharp break with the existing organization frame, we describe these as frame-bending changes"* (p. 196). La re-création est un changement plus intense que la réorientation car elle doit être conduite sur une période de temps plus courte qui ne permet pas de préparer les acteurs organisationnels au changement - intensité qui s'apprécie par rapport au degré de choc, de traumatisme, de discontinuité créé dans l'organisation et ne peut être séparée de sa complexité (taille en termes d'effectif, diversification de l'entreprise (nombre d'activités, répartition géographique des sites). Ainsi, la re-création, qui est le changement le plus risqué et le plus traumatique dans sa forme, requiert une rupture radicale avec le passé et inclut des changements *"in senior leadership, values, strategy, culture, and forth"* (p. 196). Cette nécessité de changement des cadres dirigeants peut être rapprochée de leur influence centrale sur la configuration organisationnelle : *"Beyond making choices concerning strategy, structure, individuals, and the informal organization, leaders also face the crucial, personal task of infusing their organizations with a set of values and a sense of enthusiasm that will support innovative behavior"* (TUSHMAN, NADLER, 1986, p. 90).

Bien que son analyse s'inscrive dans une autre perspective, P. STREBEL (1994) retient également cette distinction entre la réactivité et la proactivité pour proposer des stratégies de changements contingentes :



Source : STREBEL, 1994, p. 35

Dans son analyse des changements réactifs, l'auteur suggère, à travers l'exemple de la BP qu'il cite, que le chemin de la restructuration, qui *"is appropriate when a strong and growing change force confronts strong resistance that is closed to change"* (p. 38), s'accompagne d'un changement de direction - l'auteur précise par ailleurs que les changements internes, qui prennent la forme de changements organisationnels, de remplacements des managers ou de changements des agents, constituent l'une des forces de base du changement.

A travers une revue de la littérature anglo-saxonne relative sur plusieurs secteurs industriels, S. L. KECK et M. L. TUSHMAN (1993) notent que le changement de l'équipe dirigeante est souvent associé à des changements dramatiques dans leurs industries <sup>4</sup>. De la même manière C.M. DAILY et D.R. DALTON (1995, p. 394) notent que le remplacement des cadres dirigeants *"signals a directed effort toward change to both internal and external organizational constituents"*. A ce titre, P.C. NYSTROM et W. H. STARBUCK (1984) suggèrent que le turnover des cadres dirigeants est l'un des moyens les plus efficaces pour briser l'inclinaison naturelle de l'organisation à persister dans ses orientations stratégiques. Dans un contexte de changement mutationnel, B. VIRANY, M. TUSHMAN et E. ROMANELLI (1992) estiment que si le succès d'une nouvelle équipe dirigeante ne peut pas être connu a priori, le changement d'équipe peut accroître la probabilité de l'adaptation organisationnelle aux conditions changeantes de son environnement - leur étude portant sur

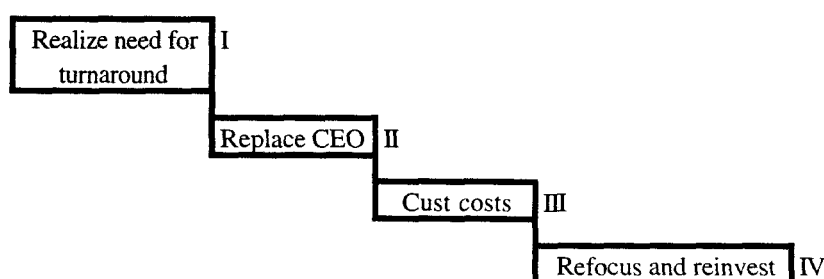
<sup>4</sup> leur étude sur l'industrie du ciment sur une période allant de 1900 à 1986 tend à montrer que les discontinuités ont d'importantes conséquences sur la structure et la composition des équipes dirigeantes.

59 firmes de micro-ordinateurs montre que le remplacement des cadres dirigeants, surtout lorsqu'il coïncide avec une réorientation stratégique, exerce une influence positive sur la performance organisationnelle. Dans ce cas, le remplacement des équipes de direction apparaît alors comme un important mécanisme d'apprentissage, et par conséquent, d'adaptation organisationnelle (voir également WIERSEMA, BANTEL, 1993). Cette thèse corrobore de nombreux travaux qui s'inscrivent dans la même perspective.

Ainsi, C. W. HOFER (1980) analyse deux sortes de retournement de stratégies : le retournement stratégique, qui améliore les résultats ou provoque un changement de stratégie, et le retournement opérationnel qui améliore les résultats ou les changements dans la gestion des opérations (ex. : augmentations des revenus, baisse des coûts, des actifs) - l'auteur admettant que la distinction entre ces deux types de retournement s'estompe dans la pratique en raison de l'interdépendance entre ces deux niveaux d'analyse. Toutefois, HOFER suggère qu'il y a une généralisation presque universelle ("nearly universal generalization") concernant la nécessité de remplacer les cadres dirigeants en place pour s'assurer le succès d'un retournement : *"Usually (...) the old management has such a strong set beliefs about how to run business (...) many of which must be wrong for the current problems to have arisen, that only way to get a new view of the situation is to bring in new top management"* (p. 25-26). Selon l'auteur, les principales études américaines montrent que 95 % des retournements stratégiques réussis sont accomplis avec de nouvelles équipes dirigeantes. En examinant 54 entreprises ayant vécu un retournement, D.G. SHENDEL et G.R. PATTON (1976) soutiennent une thèse similaire. Ils montrent que la phase de redressement s'accompagne de changements significatifs dans les positions managériales. Ainsi, 39 sur 54 des firmes changent leurs cadres dirigeants, y compris les P.D.G.

De même, P.H. FRIESEN et D. MILLER (1980) ou B. VIRANY, M.L. TUSHMAN et E. ROMANELLI (1987) notent que les changements organisationnels majeurs tendent à avoir lieu seulement après qu'un nouveau PDG ait été nommé. P.H. FRIESEN et D. MILLER (1980) trouvent d'ailleurs deux motivations majeures à la réorientation stratégique : l'échec dramatique et le changement des cadres dirigeants, le premier événement précédant généralement le second. Dans une observation des entreprises qui traversent une période de déclin ou de retournement, D.B. BIDEAULT (1982) note que dans plus de 70 % des cas, les PDG sont remplacés et ce pour principalement deux raisons : 1) ils ne peuvent pas faire face efficacement aux problèmes 2) ils sont eux-mêmes le problème. En analysant les actions de reversion de 25 entreprises anglaises, S. SLATTER (1984) trouvent que la plupart, mais pas l'ensemble, des retournements stratégiques requièrent de nouveaux dirigeants, particulièrement lorsque les compétences des dirigeants sont l'un des principaux facteurs de déclin ou de stagnation.

Dans l'analyse des retournements stratégiques de 11 grandes américaines de diverses industries, P. S. CHAN (1993) identifie plusieurs étapes pour donner une meilleure chance de succès à une telle manœuvre stratégique qui accordent une place centrale au management : *"Poor management and external environmental factors are the reasons that most businesses start to get in trouble"* (p. 30). Ce modèle séquentiel se décrit à travers quatre étapes et peut se résumer comme suit :



Source : CHAN, 1993, p. 32

Selon l'auteur, dans tous les cas étudiés, le remplacement du PDG était nécessaire au retournement stratégique. Il existe plusieurs raisons qui peuvent légitimer le remplacement du PDG en place : 1) le PDG en poste peut avoir mis en place la mauvaise stratégie ou avoir échoué dans la mise en œuvre des changements stratégiques nécessaires, ce qui a placé l'organisation dans une situation dans laquelle elle se trouve 2) les actionnaires peuvent rendre responsable le PDG et ils préfèrent demander son remplacement plutôt que de lui accorder une seconde chance. A ce titre, dans un plaidoyer par la stratégie d'apprentissage, J. W. SLOCUM (& alii, 1994), note que l'apprentissage comprend certaines limites. En analysant le cas de l'entreprise KODAK, les auteurs soulignent que la modification de la politique produit et la définition des stratégies d'alliance s'est accompagné d'un changement de PDG venu de MOTOROLA 3) le PDG peut tenter de sauvegarder son image et attribuer la cause de l'échec à des facteurs externes : *"Such CEOs tend not to change their strategy and would rather see their company flounder while they try to prove everybody that their plans are sound"* (p. 30) 4) le PDG en place est accoutumé à un contexte d'action spécifique et il peut se montrer incapable de diagnostiquer correctement la situation. Le PDG qui a managé lors de la période favorable manquera probablement de connaissances ou d'expérience pour mener à bien le retournement. Pour CHAN (1993), le changement de direction s'avère donc une étape incontournable : *"For a company to perform a successful turnaround, the companies studied have shown that it is important for the new person to be put in charge of operations. New personnel at the top will allow the company to get a fresh view on the business position and provide new leadership for the employees to follow"* (p. 30).

N. J. O'SHAUGHNESSY (1986), en précisant qu'il n'existe pas de recettes qui garantissent le succès en matière de retournement stratégique, arrive à la même conclusion : "*Organizations can be revolutionised without revolution, by means of recruitment*" (p. 5). Selon cet auteur, la création ou la consolidation de l'équipe de direction, eu égard à ses responsabilités dans la situation de l'entreprise et son rôle dans le processus de retournement, s'avère cruciale : "*There may, in fact, be a need for new top management, since the old management may be wedded to solutions which have failed but which it continues to apply because it has made a public commitment to them*" (p. 5). J. WHITE et J. PORE (1991) notent que la nomination de nouveaux dirigeants s'avère un corollaire naturel des restructurations organisationnelles, stratégiques ou financières profondes : "*Usually the new executives is expected to implement a fundamental change to the organisation, a financial turnaround, a restructuring or a novel business strategy*" (p. 11).

A.S. THOMAS et T.T. HERBERT (1993) suggèrent qu'un changement stratégique révolutionnaire (revolutionary strategic change) consécutif à une redéfinition du contexte de l'organisation s'accompagne d'un plus grand succès s'il est accompagné d'un changement de direction à la tête de l'entreprise. M. TUSHMAN, W. NEWMAN E. ROMANELLI (1986) soulignent également la nécessité d'un changement de direction dans le cadre d'un changement structurel de cadre : "*Frame-breaking change also involves new executive, usually brought in from outside the organization (...) and placed in key managerial positions*" (p. 38). Selon les auteurs, quelques membres exceptionnels (exceptional members) de la vieille garde peuvent tenter d'effectuer les changements nécessaires, mais les habitudes et les attentes restent difficiles à briser : "*New executives are most likely to provide both the necessary drive and an enhanced set of skills more appropriate for the new strategy*" (TUSHMAN & alii, 1986, p. 38) - ce changement ayant un effet symbolique substantiel. Dans leur analyse du changement mutationnel de la British Airlines, L. D. GOOSTEIN et W. W. BURKE (1991) précisent que le changement de l'équipe de direction, notamment du président du Conseil d'Administration et du PDG, fut l'une des premières mesures. Le nouveau PDG fut le point de départ de la mutation culturelle de l'entreprise : "*At outsider to BA, Marshall (le nouveau PDG nommé en 1981) had a marketing background that was quite different that of his predecessors*" (p. 12). M. F. WIERSEMA et K. A. BANTEL (1993) arrivent à la même conclusion en soulignant l'existence d'une corrélation positive (.348  $p < .01$ ) entre le changement stratégique et le turnover des équipes dirigeantes (voir également STARBUCK, HEDBERG, 1977 ; BRIDGES, 1986 ; T. K. LANT & alii, 1993 ; SIMONS, 1994) - la mauvaise performance n'étant toutefois qu'une hypothèse explicative possible pour comprendre le phénomène du turnover des cadres dirigeants (JACKOFFSKY, 1984 ; WAGNER, PFEFFER, O'REILLY, 1984). A travers une revue de la littérature, M. SMITH et M. C. WHITE (1987) soulignent également que les organisations qui ne sont pas capables de développer des stratégies efficaces changent souvent les directeurs généraux.

Pour A.S. THOMAS et T.T. HERBERT, la problématique qui entoure la question de la succession des cadres dirigeants peut se résumer comme suit :

		CHIEF EXECUTIVE	
		New	Old
S T R A T E G Y	New	Alignment (Good Performance)	Misalignment (Poor Performance)
	Old	Misalignment (Poor Performance)	No Change

Source : THOMAS, HERBERT, 1993

Selon ces auteurs, cette action de changement, possible uniquement lorsqu'il existe une séparation entre la gestion et la propriété, symbolise la reconnaissance d'un échec et d'un besoin de changement. Le changement stratégique requiert une reconnaissance de l'inefficacité du positionnement stratégique existant et le besoin d'adoption d'une nouvelle orientation. Comme il s'accompagne de nombreuses implications, notamment sur la structure interne du pouvoir et de la culture, il serait plus effectif s'il est mené par un manager dont la compétence et l'expérience sont plus en phase avec les nouvelles exigences de l'environnement, surtout si l'on considère que les nouveaux dirigeants apportent souvent avec eux de nouvelles visions et de nouvelles stratégies (SIMONS, 1994). Un certain nombre d'études (voir notamment KIESLER, SPROULL, 1982) suggèrent que leur remplacement est typiquement nécessaire pour introduire de nouvelles perspectives et développer de nouvelles relations avec l'environnement - le turnover étant analysé alors dans ses effets positifs (DALTON, TODOR, 1982). L'introduction d'une nouvelle équipe de direction permet l'introduction de processus de désapprentissage ("unlearning processes") nécessaires pour permettre des réorientations stratégiques (NYSTROM, STARBUCK, 1984), processus de désapprentissage qui reste une question encore insuffisamment explorée (LEBRATY, 1992) - cette hypothèse ne peut exclure les mécanismes d'influence socio-cognitive sectoriels qui interviennent dans la construction sociale de la réalité et tendent à influencer les acteurs organisationnels : "*an executive's tenure in the industry appears to affect significantly his or her commitment to the status quo*" (HAMBRICK & alii, 1993, p. 412). S. KECK et M. L. TUSHMAN (1993) précisent également que des changements révolutionnaires dans les conditions environnementales, ou de l'orientation stratégique de l'entreprise, ou les deux, requièrent des compétences nouvelles de la part de l'équipe dirigeante : "*Because executives must be able to attend to and deal with environmental contingencies, we argue that team*

*structure (...) is likely to change when the environmental or organizational context facing a teams changes sharply*" (KECK, TUSHMAN, 1993, p. 1316).

L'équipe dirigeante en place peut révéler une capacité ou une motivation insuffisante à apprendre ou à changer : "*Development approaches appear of value only when time is not severe constraint, and when there is an intrinsically capable management team*" (HARRIS, 1994, p. 217) - voir également BUTLER, 1992. De surcroît, une équipe dirigeante avec des caractéristiques démographiques stables peut ne pas être motivée ou ne pas savoir aborder les changements environnementaux : "*If executive teams perpetuate old decision-making modes in fundamentally altered contexts, organization performance may suffer*" (KECK, TUSHMAN, 1993, p. 1316). Dans une étude portant sur la relation entre les variables démographique des équipes dirigeantes et le changement stratégique, M. F. WIERSEMA et K. A. BANTEL (1992) montrent d'ailleurs, à partir d'une étude sur 87 firmes listées dans Fortune en 1980, que les firmes qui subissent le plus souvent des changements stratégiques sont celles dont les équipes de direction présentent les caractéristiques suivantes : un âge moyen plus bas - les âges de la population d'étude variant de 42 à 69 ans -, une période de présence dans l'organisation plus courte ("shorter organizational tenure") - c'est-à-dire moins de 11, 5 ans -, une période de nomination des membres de l'équipe plus longue, un niveau d'éducation plus élevé, une hétérogénéité des spécialités et une formation académique scientifique : "*Firms that did not undergo significant strategic change were more likely to be managed by older top management teams with longer organizational tenures and lower levels education*" (WIERSEMA, BANTEL, 1992, p. 112). Les auteurs notent également que les équipes dont la titularisation des membres ("short team tenure") est récente (moins de 5 ans) sont celles qui ont le moins de changement stratégique (un degré élevé d'intégration sociale et un système de communication amélioreraient ainsi la capacité d'une équipe dirigeante à introduire des changements dans la stratégie) : "*Firms with managers with short top management team tenure (...) have not had enough time to develop the smooth group dynamics that can facilitate strategic change*" (p. 113) - voir également BANTEL, 1994.

Dans son étude empirique, H. SCHREUDER (1993) note d'ailleurs que le remplacement des cadres dirigeants dans des situations de crise importantes est une pratique adoptée tant par les entreprises qui réussissent à s'adapter aux nouvelles circonstances que par celles qui échouent. Selon l'auteur, dans les entreprises qui réussissent l'adaptation, ces changements de direction interviennent rapidement (moins d'un an après le début de la crise) et font partie des premières mesures vis-à-vis du management, alors que dans les autres ils tardent (jusqu'à trois ans après son commencement). Le succès des entreprises pourrait s'expliquer par ce changement rapide qui permet à une autre équipe d'apporter une autre vision, d'utiliser la période de crise de fonction pour introduire des changements, puisqu'elle est souvent autorisée à le faire, et de tester de nouvelles approches : "*The timely change of management*

*constitues an important element of the successful pattern*" (SCHREUDER, 1993, p. 735). W.H. STARBUCK et B. HEDBERG (1977) justifient la nécessité d'un remplacement de direction en cas de retournement stratégique en des termes similaires. Selon eux, le retournement doit commencer par la destruction de l'atmosphère de désespoir et de l'abandon de la vision du monde qui prévalait jusqu'ici. Les deux étant incarnés de façon privilégiée par les cadres dirigeants, leur remplacement s'avère une nécessité pour permettre un effet de déstructuration salvateur. P. C. NYSTROM et W. H. STARBUCK (1984) s'inscrivent dans une perspective comparable et avancent que le turnover des "top-level managers" facilite le désapprentissage des vieilles routines et augmente la probabilité de changement stratégique. En ce sens, bien que l'auteur l'aborde dans une perspective très différente tant dans les circonstances que dans la population d'étude, la congruence personne-environnement et l'efficacité organisationnelle semblent devoir être reliées : "*Underlying the P-E (person-environment) congruence concept is the assumption that individuals and organizations will be more effective when the attributes of the person and situational environment match or are congruent*" (OSTROFF, 1993, p. 103).

Ces modèles reposent toutefois sur deux postulats importants qui procèdent d'une logique d'adaptation rationnelle (FRIEDMAN, SINGH, 1989) : 1) le nouveau PDG a une forte discrétion, ou latitude d'action, dans la définition des réalisations et des résultats organisationnels 2) le processus de sélection du nouveau PDG est rationnel, avec des exigences de rôles dictées par les demandes de l'environnement, et la personne la plus appropriée à ce rôle ainsi défini est choisie pour occuper les fonctions de nouveau PDG. Sur le premier point, M. T. HANNAN et J. FREEMAN (1984) relèvent deux types de mécanismes externes et internes qui empiètent la marge de manœuvre du PDG : 1) le besoin d'équilibrer la diversité des intérêts entre les acteurs qui détiennent le pouvoir et l'incertitude qui entoure les relations entre les visées intentionnelles et l'action 2) les qualités personnelles du PDG influent nécessairement la façon dont il va répondre aux contraintes du contexte. Au-delà de ces deux points, cette conviction se nourrit d'un certain culte du changement inhérent au Rêve Américain et très présent dans le monde des affaires : "*The ability and willingness to change have always been prerequisites for taking part in the American Dream*" (BRIDGES, 1986, p. 24). Sur le second point, la nature du jeu organisationnel (culture organisationnelle, conflits politiques, pressions internes, jeux de pouvoir, etc.) peut conduire à un choix d'un candidat inapproprié pour le rôle : "*firms do not always choose the most appropriate candidate*" (FRIEDMAN, SINGH, 1989, p. 721) - l'absence de séparation entre la propriété et la gestion, la rationalité du Paters Familias (BAUER, 1993) ne faisant que renforcer, dans les petites structures, les limites intrinsèques de cette rationalité dans le choix d'un successeur.

L'influence du choix rationnel reste toutefois très prégnante dans certains modèles. Ainsi, D. C. HAMBRICK (1987), qui place sa réflexion dans une perspective de constitution d'équipe



de direction, propose un modèle qui rapproche les facteurs contextuels clés (internes et externes) des qualités managériales requises eu égard aux caractéristiques du contexte d'action (valeurs, aptitudes, compétences, connaissances, style cognitif, attitudes) en vue de construire le profil de l'équipe idéale dans une logique d'ajustement des écarts : "*Finally, the manager must develop a concrete action plan for closing the gap between what is needed and what exists*" (p. 89) - la prévision des performances à partir des facteurs personnologiques restant un sujet très controversé (MACY, 1994). Parmi les stratégies d'ajustement possibles, l'auteur retient trois options dont le remplacement des cadres dirigeants - certaines qualités, comme les valeurs ou les aptitudes, ayant un degré de malléabilité contingent et limité, tout au moins à court terme. Les réflexions de G. J. MACY (1994) s'inscrivent dans une perspective comparable, mais privilégient des éléments moins dispositionnels : "*The most important, available data to aid in the selection between otherwise qualified candidates is knowledge of the desired strategic orientation*" (p. 84).

De surcroît, les travaux qui traitent du changement stratégique n'aboutissent pas systématiquement au constat de la nécessité du remplacement de la direction. La question du changement de direction dans un contexte de changement majeur n'est d'ailleurs pas toujours abordée en tant qu'hypothèse ou scénario possible pour résorber les problèmes de l'entreprise. Par exemple, dans une analyse des causes de défaillance dans les PME (définies comme des entreprises plus de 100 salariés réalisant un C.A. de moins de 5 millions de dollars), R. D. BOYLE et H.B. DESAI (1991, p. 38) analysent la répartition de causes d'échec selon une vision matricielle à deux dimensions : le degré de contrôle sur les événements et la nature de la réponse apportée aux problèmes rencontrés (les facteurs administratifs renvoient aux activités opérationnelles à court terme, les facteurs stratégiques aux réponses à long terme).

		Cell I	Cell II
E N V I R N M E N T	<b>Internal</b>	Policies Procedures Rules Systems	Analysis Planning Positioning
	Events Under		
	Management		
	Control		
		Cell III	Cell IV
	<b>External</b>	Risk Management	Product Development Diversification Niching Market Development Market Penetration
	Events Not Under		
	Management		
	Control		
		<b>Administrative</b> (Systems & Procedures)	<b>Strategic</b> (Long-Term-Planning)
		<b>RESPONSE</b>	

Nous centrerons notre analyse sur la dimension stratégique qui reste celle, dans les travaux qui nous avons analysé, étroitement associée à la question de la succession managériale. Les problèmes de la cellule II Interne-Stratégique requièrent une action stratégique qui affecte les perspectives à long terme et pour laquelle les résultats sont incertains et imprévisibles même si elle apparaît nécessaire. Les problèmes de la cellule IV renvoient à des facteurs qui restent hors de contrôle des dirigeants : "*Responding to these factors often necessitates a change in the firm's strategic direction, and the result of the owner's actions often are uncertain due to many uncontrollable factors*" (p. 37). Selon les auteurs, la plupart des causes de défaillance des firmes sont internes à l'entreprise et peuvent donc être résorbées : "*managers can indeed take discretionary action to turn around many deteriorating situations*" (CHOWDHURY, LANG, 1993, p. 8). En adoptant implicitement une perspective de cycle de vie, les auteurs reconnaissent le rôle central du dirigeant dans la reconnaissance d'une professionnalisation du management nécessaire à la survie à long terme de la firme. Le développement d'un système de contrôle interne permettrait de faciliter cette transition ... sans que le problème du remplacement des cadres dirigeants soit abordé en tant que telle. Pourtant, si l'on considère la place centrale du dirigeant dans le système de gestion opérationnelle et stratégique des petites structures (voir notamment BAMBERGER, 1980, 1983 ; JULIEN, MARCHESNAY, 1987 ; JULIEN, 1994 ; SAPORTA, 1986, 1989) ou leur vulnérabilité plus importante que les grandes entreprises (DRUMMOND, CHELL, 1994), cette question reste centrale pour les petites entreprises.

Quelles sont les raisons généralement invoquées pour justifier le remplacement des cadres dirigeants ? Elles sont en fait de plusieurs ordres qui renvoient tant à une perspective cognitive, politique, aux théories de cycle de vie - que nous aborderont plus précisément dans la prochain chapitre - , de l'apprentissage ou encore à des approches plus "psychosomatiques".

Si l'on s'inscrit dans une vision cognitive du processus de formulation stratégique (LAROCHE, NIOCHE, 1994), l'existence des biais cognitifs, qui peuvent avoir des effets d'appauvrissement, de focalisation et de rigidification de la réflexion stratégique, ou la prégnance d'un paradigme stratégique, qui génère des processus d'action stratégique adaptatifs et convergents dans une perspective incrémentaliste mais n'est pas nécessairement en phase avec l'environnement, peuvent justifier (ou cautionner) un changement des cadres dirigeants - surtout si l'on considère, comme Alain DESREUMAUX (1993), que le caractère implicite et la dépendance des schémas interprétatifs à l'égard de la structure des pouvoirs nourrissent des forces de résistance particulièrement puissantes.

Dans une vision cognitive, JAUCH (& alii, 1977), en vue d'illustrer la nécessité de remanier le "top management" pour mettre en place une meilleure stratégie, note que les cadres

dirigeants peuvent nier la nécessité d'un retournement stratégique en soulignant que le maintien de la stratégie actuelle est essentielle à la survie de l'entreprise ou manipuler les informations en masquant les décisions inadaptées (cf. section I chapitre III). Cette perspective peut toutefois être relativisée eu égard aux processus d'influence socio-cognitive qui interviennent dans la discrétion managériale. Ainsi, selon S. FINKELSTEIN et D.C. HAMBRICK (1990), si l'équipe de direction exerce une profonde influence sur le fonctionnement organisationnel, notamment sur la persistance stratégique, la conformité stratégique et la conformité des performances, la discrétion managériale ne peut s'analyser en dehors des tendances générales de l'environnement qui exercent une influence socio-cognitive dans la construction des modèles de représentations - la discrétion managériale s'apprécie à travers trois paramètres liés à la capacité de l'environnement à autoriser la variété et le changement, la nature du jeu organisationnel et la capacité des dirigeants d'envisager ou de créer des scénarii multiples.

Ce processus n'est pas étranger au mode de fonctionnement des managers dans les périodes de crise. Ainsi, si dans des circonstances normales les managers consacrent une attention égale aux fonctionnements interne et externe de leur entreprise - position qui reste toutefois à relativiser (DEBOURSE & alii, 1993) -, R. A. D'AVENI et I. C. MacMILLAN (1990) observent une variation de l'attention différente des dirigeants en périodes de crise, c'est-à-dire lors d'un événement ou d'une condition qui menace la survie de l'entreprise. Ainsi, lors d'une crise liée à la baisse de la demande, les dirigeants consacrent plus d'attention aux aspects critiques de l'environnement extérieur. Par contre, les managers d'entreprise en faillite tendraient à dénier ou ignorer facteurs externes durant la crise et à se focaliser sur l'environnement interne, en négligeant les facteurs critiques de succès comme les besoins du client ou le taux de croissance de la demande. S. KIESLER et L. PROULL (1982) notent ainsi que leurs interprétations peuvent être erronées parce qu'ils sous-estiment "*the extent to which their own behavior contributed negatively to those events*". Ainsi, R. A. D'AVENI et I. C. MacMILLAN (1990) indiquent que les managers de firmes en faillite réagissent à la crise dans l'environnement externe en adoptant des comportements inadaptés. Cette thèse s'appuie sur deux des théories principales (cités in D'AVENI, MacMILLAN, 1990, p. 636-637) qui ont contribué à comprendre ces phénomènes, à savoir le modèle du déni de la crise, qui suggère que les managers ne réagissent pas à la crise externe, et celui de la veille environnementale ("environmental scanning"), pour lequel les managers peu performants ne peuvent pas apporter des réponses appropriées. Résumons brièvement ces deux thèses :

⇒ Le modèle du déni de la crise est lié notamment aux travaux de W. H. STARBUK, A. GREVE et B. L. T. HEDBERG (1978). Ils suggèrent, qu'en cas de crise externe, les dirigeants ne changent la logique de focalisation de leur attention - en supposant l'existence d'une relation causale qui mène les dirigeants d'entreprise en faillite à ignorer

les crises externes. En fait, après le déclenchement de la crise externe, les managers font comme si elle n'existait pas, et ils ne consacrent pas plus d'attention aux facteurs externes qu'aux facteurs internes. Suite à des années de succès, ils peuvent, par exemple, la percevoir comme un phénomène temporaire et inconséquent. I. I. MITROFF (1988) évoque ainsi une tendance, compréhensible mais dangereuse, des dirigeants à supposer que "It can't happen here". En se centrant sur les méthodes internes qui ont assuré leur succès dans le passé, il ne perçoivent pas le besoin de changement parce qu'ils surestiment la force de leur stratégie et sous-estiment la portée des changements du marché. Dans une étude empirique réalisée sur 36 entreprises sur deux décennies, D. MILLER (1994) note d'ailleurs que le succès passé influence le développement organisationnel, le système de prise de décision et sa capacité d'adaptation selon quatre dimensions 1) exposition à l'inertie dans beaucoup d'aspects au niveau des structures et de la prise de décision stratégique 2) poursuite immodérée d'orientation extrême dans la prise de risque, la proactivité et l'innovation 3) manifestation d'inattention ce qui réduit les incitations à l'apprentissage et rend le système d'information inefficace 4) démonstration d'une étroitesse d'esprit par une incapacité à s'adapter aux changements environnementaux.

⇒ En rappelant les postulats de la pensée stratégique prescriptive relatifs à la surveillance de l'environnement, le modèle de la veille environnementale (HAMBRICK, 1981, 182) suggèrent que les managers peu performants ne surveillent pas leurs environnements externes avec la même vigilance que les managers performants. En cas de symptômes de crise, ils ne sont pas capables de déployer des stratégies d'adaptation comme peuvent le faire ceux qui surveillent et comprennent leur environnement. Comme les bases cognitives des dirigeants influencent les processus perceptuels sous-jacents à la prise de décision (HAMBRINK, MASON, 1984), le manque de vigilance peut être un erreur cruciale parce qu'il inhibe la capacité d'adaptation de la firme aux menaces externes auxquelles elle doit faire face, comme par exemple la baisse de la demande.

La perspective cognitive n'est pourtant pas exclusive pour justifier un changement de direction. Dans une vision politique, B. GRAY et S. S. ARISS (1985) précise que l'évolution de la nature du jeu politique au cours des différents stades de vie de la firme peut justifier un changement de direction lorsqu'un changement majeur d'orientation stratégique a lieu dans le stade de déclin ou de redéploiement de la firme. Le redéploiement stratégique nourrit des enjeux politiques entre les coalitions aux intérêts différents qui peuvent favoriser l'immobilisme. La gestion de ce type de situation nécessite un leadership politique évolutif que les dirigeants ne seront pas nécessairement en mesure d'adopter en raison de leurs compétences et leurs styles privilégiés. Dans une perspective de cycle de vie, D. MILLER et P.H. FRIESEN (1984) notent que le style très conservateur de prise de décision dans la phase de déclin, caractérisé notamment par une absence d'innovation et de prise de risque, peut être

dû aux caractéristiques personnelles des cadres dirigeants - alors que le style de décision durant les phases de redressement est caractérisé principalement par son caractère innovateur, proactif et par la prise de risque. Au-delà de la dimension symbolique, ces différents éléments conduisent à s'interroger sur la capacité des dirigeants à modifier une dynamique qu'ils ont eux-mêmes créée ou tout au moins entretenue - les réflexions de palo-altistes sur l'impossibilité pour membre d'un système relationnel de modifier la dynamique à laquelle il participe conduirait à répondre par la négative (cf. troisième partie section II).

Cette problématique peut être abordée dans une approche cognitive dérivée de la psychologie individuelle et sociale - qui n'est pas exclusive (LEROY, RAMANANSTOA, 1995) - des théories de l'apprentissage organisationnel (VIRANY, TUSHMAN, ROMANELLI, 1992 ; KECK, TUSHMAN, 1993), notamment à travers la distinction entre l'apprentissage de premier ordre, qui "*involves incremental updating of established premises regarding the best way to respond to environmental conditions*" (VIRANY & alii, 1992, p. 74), et l'apprentissage du deuxième ordre, qui "*is characterized by a shift in core assumptions and decision-making-premises (...) involves unlearning prior premises and standard operating procedures (SPOs) and developing new frames, new SPOs and new interpretive schemes*" (VIRANY & alii, 1992, p. 74) - la distinction théorique entre ces deux types d'apprentissage reste toutefois plus fréquente que sa validation empirique (HUBER, 1991), et ne peut faire oublier que les travaux relatifs à l'apprentissage organisationnel "*témoignent, certes, d'un souci latent de comprendre comment s'acquièrent les connaissances et les comportements au niveau organisationnel mais contiennent bien des zones d'ombre et, finalement, suscitent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent*" (LEBRATY, 1992, p. 143). Alors que l'apprentissage du premier ordre est un processus routinier, incrémental et conservateur (LANT, MEZIAS, 1992) qui réduit la variabilité comportementale (VIRANY & alii, 1992), celui du second ordre augmente cette variabilité au service d'une expérience diversifiée de laquelle peuvent émerger de nouvelles formes de compréhension et de nouveaux objectifs par la recherche de nouvelles formes d'apprentissage et l'exploration d'alternatives. Il permet de déstructurer la culture organisationnelle vue comme le résultat de l'apprentissage de l'expérience groupale (SCHEIN, 1984).

L'apprentissage organisationnel peut être vu alors, comme le suggère M. DODSON (1993, p. 376), comme une métaphore de l'apprentissage individuel qui permet une meilleure adaptation et l'amélioration de l'efficacité en période de changement (l'apprentissage organisationnel ne pouvant pas toutefois être réduit à la somme des apprentissages individuels - FIOL, LYLES, 1985 ; KENIG, 1994) : "*Essentially, learning can be seen to have occurred when organizations perform in changed and better ways. The goals of learning are useful outcomes. Common explanations of the need to learn is the requirement for adaptation and improved efficiency in times of change*" (DODGSON, 1993, p. 378). Dans cette conception de

l'apprentissage organisationnel basée sur l'acquisition de connaissances (HUBER, 1991), le but de l'apprentissage peut être vu comme un besoin d'ajustement dans une période de grande incertitude (DODGSON, 1993) à travers le développement d'interprétations variées : *"more organizational learning occurs when more varied interpretations are developed, because such development changes the range of potential behaviors"* (HUBER, 1991, p. 90) - la difficulté tient à ce que les notions de changement, d'apprentissage et d'adaptation, qui décrivent le processus par lequel les organisations s'ajustent leurs environnements, ne sont pas utilisées dans le même sens : *"As a result, the organizational learning literature is full of multiple interpretations of the concept"* (FIOL, LYLES, 1985, p. 805 - voir également HUBER, 1991 ; BURDETT, 1993). Les éléments qui incitent à l'apprentissage relèvent alors tant de facteurs exogènes qu'endogènes qui affectent tant les résultats que le processus d'apprentissage : *"Organizational learning is simulated both by environmental changes and internal factors in a complex and iterative manner"* (DODGSON, 1993, p. 387).

Dans un contexte de changement mutationnel, les compétences existantes et les processus de prise de décision ne peuvent s'opposer longtemps aux conditions environnementales. Les cadres dirigeants doivent bousculer leurs routines en matière de résolution de problèmes pour devenir plus vigilants à la veille environnementale et savoir faire face aux nouvelles contraintes environnementales (EISENHARDT, 1989/a). La réorientation implique donc le désapprentissage de routines et de schémas cognitifs établis et le réapprentissage de nouveaux modes d'action (LANT, MEZIAS, 1992), de nouvelles compétences (KECK, TUSHMAN, 1993), de nouvelles procédures opératoires standard (LANT, MEZIAS, 1992) - pour exprimer une idée similaire, Pierre LOUART (1995, p. 24) parle de *"l'importance d'un rééquilibrage relatif passant par une désimplication relative à l'égard de l'ancien et une réimplication en faveur du neuf"*. Bien qu'il reste complexe et difficile, le désapprentissage, c'est-à-dire *"a process through which learners discard knowledge"* (HEDBERG, 1981 cité in HUBER, 1991, p. 104), la déstructuration des connaissances rendues obsolètes par l'évolution du contexte d'action est un élément très important du processus d'apprentissage qui permet de faire disparaître, ou apparaître, des comportements potentiels (HUBER, 1991) : *"Knowledge grows, and simultaneously it becomes obsolete as a reality changes. Understanding involves both learning new knowledge and discarding obsolete and misleading knowledge. The discarding activity - unlearning - is as important and a part of understanding as is adding new knowledge. In fact, it seems as if slow unlearning is a crucial weakness of many organizations"* (HEDBERG, 1981 cité in DODGSON, 1993, p. 385-386).

Si durant les périodes de convergence, les acteurs se sont adaptés à travers un développement incrémental des compétences et d'ajustement des processus intragroupes, cette stabilité conduit à l'émergence d'un fonctionnement routinier renforcé par une forte cohésion interne de membres de l'équipe dirigeante, une stabilisation et une cristallisation des schémas

relationnels, une déformation des structures cognitives et des processus perceptifs, une homogénéité des perspectives, une baisse du niveau d'interaction liée à l'anticipation des points de vue (KATZ, 1982). En ce sens, l'apprentissage des acteurs organisationnels est socialement construit, c'est-à-dire que ce qui est appris est profondément lié aux conditions dans lesquelles s'effectue l'apprentissage : "*What an individual learns in an organization is very much dependent on what is already known to (or believed by) other members of the organization and what kinds of information are present in the organizational environment*" (SIMON, 1991, p. 125). La culture organisationnelle, la stratégie, la structure et les environnements sont autant de facteurs contextuels endogènes et exogènes qui influent le processus d'apprentissage (FIOL, LYLES, 1985) et consacrent l'existence d'une mémoire de l'apprentissage organisationnel qui peut, selon les cas, le freiner ou le favoriser selon un double logique de stock ou de rétention (CHARREIRE-PETIT, GIROD, 1995). Gareth MORGAN (1989) souligne ainsi la difficulté des organisations, et plus particulièrement des bureaucraties, à maîtriser l'apprentissage en double boucle. Chris ARGYRIS (1978) précise qu'une crise précipitée par un événement extérieur (récession, lancement d'un meilleur produit par un concurrent), une révolution interne interne (nouvelle direction) ou externe (absorption) ou une crise créée par la direction existante pour stimuler l'entreprise peuvent être des phénomènes à l'origine du processus d'apprentissage en double boucle.

En fait, l'institutionnalisation de "*problem-solving gestalts*" (SMITH, WHITE, 1987) peut s'avérer problématique pour la survie de l'entreprise dans des conditions de modifications structurelles rapides du marché (SMITH, WHITE, 1987). La mémoire de l'apprentissage organisationnel peut alors devenir un facteur d'aveuglement pour l'entreprise et contribuer au maintien du statu quo entraînant des difficultés de désapprentissage (CHARREIRE-PETIT, GIROD, 1995). Une longue période d'apprentissage du premier ordre génère ainsi une inertie des processus qui conduit à la stabilisation des logiques d'action et réduit la probabilité que les acteurs organisationnels perçoivent le besoin de nouvelles compréhensions et des nouvelles actions (VIRANY & alii, 1992). A ce titre, l'inertie des théories ou hypothèses inconscientes qui motivent les actions et les comportements des acteurs organisationnels constitue un obstacle à l'apprentissage en double boucle (ARGYRIS, 1978). L'organisation tend alors à créer un système d'apprentissage qui inhibe les apprentissages du second ordre (ARGYRIS, SCHÖN, 1978 ; MORGAN, 1989 ; DODGSON, 1993) et elle a alors besoin de réapprendre comment apprendre ("*to relearn how to learn*" - BURDETT, 1993). Les mécanismes de base de ce processus sont simples et familiers : "*Satisfactory performance will tend to result in reinforcement of the lessons drawn from the organization's past experiences ; the status quo will be maintained and justified, resulting in first-order learning and convergence*" (LANT, MEZIAS, 1992, p. 49). Or, dans un contexte mutationnel, le paradoxe de l'adaptation organisationnelle tient au fait que la structure et les processus associés au développement des compétences dans un cadre stable "*are also associated with decreased*

*openness to new information and therefore, decreased ability to engage in vigilant problem solving*" (KECK, TUSHMAN, 1993, p. 1319 ; voir également ARGYRIS, 1976, 1978 ; ARGYRIS, SCHÖN, 1978 ; FIOL, LYLES, 1985 ; VIRANY & alii, 1992 ; LEVITT, MARCH, 1988 ; MORGAN, 1989 ; MARCH, 1991 ; DOGSON, 1993).

Alors que l'apprentissage du premier ordre permet des ajustements incrémentaux durant les périodes de contexte stable, les discontinuités contextuelles requièrent par contre des apprentissages du second ordre qui permettent d'effectuer "*changes in decision-making premises and assumptions, unlearning prior modes of organizing, and increased behavioral variability as executive teams search for appropriate decision-making modes*" (KECK, TUSHMAN, 1993, p. 1336 ; VIRANY, TUSHMAN, ROMANELLI, 1992). Dans un contexte de turbulence, l'apprentissage du second ordre s'avère alors nécessaire pour modifier les modèles de prise de décision établis (LANT, MEZIAS, 1992). Une longue période entre deux changements majeurs dans le contexte de l'équipe dirigeante - discontinuité technologique, changement environnementaux, réorientation ou remplacement du PDG - peut susciter une forme d'inertie qui n'autorise plus les apprentissages du second type susceptibles de déstructurer les logiques d'action existantes (VIRANY & alii, 1992 ; KECK, TUSHMAN, 1993 ; HARRIS, 1994) : "*CEO succession and executive-team change are fundamental levers for triggering second-order learning*" (VIRANY & alii, 1992, p. 87). A partir de l'étude de 100 des 500 plus grosses entreprises des années 1980, M. F. WIERSEMA et K. A. BANTEL (1993) parviennent à des conclusions comparables en avançant que le remplacement des cadres dirigeants apparaît comme un mécanisme d'adaptation de la firme à son contexte environnemental et se trouve positivement associé à :

- ⇒ l'instabilité environnementale, c'est-à-dire au "*rate of unpredictable change or turnover in those environmental factors pertinent to strategic decision-making*" (p. 488), appréciée à partir de la dynamique concurrentielle des industries.
- ⇒ la complexité environnementale, c'est-à-dire à l'hétérogénéité "*in and range of environmental that need to be considered in strategic decision-making*" (p. 488), appréciée par la complexité ou l'hétérogénéité des produits.

En tenant compte notamment de la capacité des dirigeants en place de changer et d'apprendre, S. HARRIS (1994) propose ainsi de définir les stratégies des actionnaires en cas de retournement stratégique en ces termes :

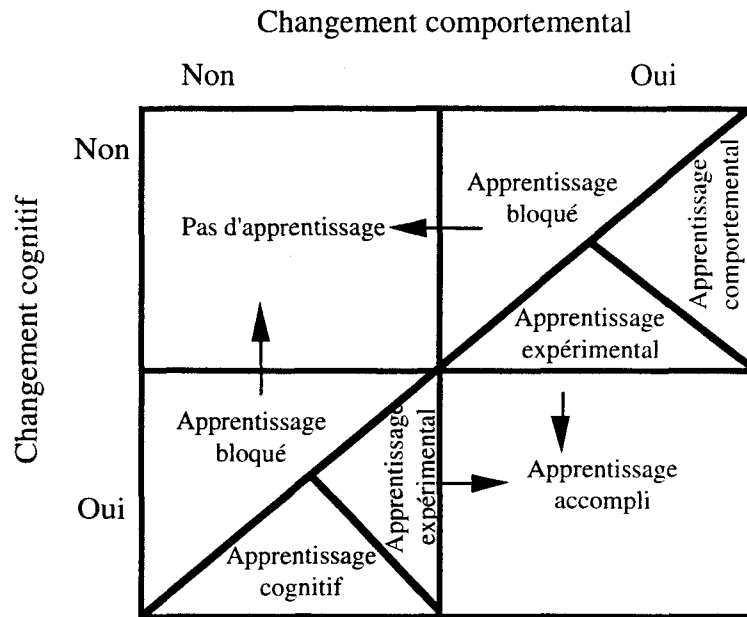


	Capabilities of incumbents known with confidence from start	Capabilities of incumbents initially not known with confidence
Incumbent management capable of and motivated to learn and change	<ul style="list-style-type: none"> <li>* OD with incumbent managers</li> <li>* Incumbent managers lead the development and change for sustained</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Begin search for potential replacement senior managers</li> <li>* OD activities throughout organization</li> <li>* Information on incumbent and potential replacement managers assessed</li> <li>* Incumbent managers lead the development and change of the organization</li> </ul>
Incumbent management incapable of and not motivated to learn and change	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Urgent search for replacement management</li> <li>* OD activities : focus on middle managers</li> <li>* Assess feedback on middle managers</li> <li>* New top managers recruited to lead development and change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Begin search for potential replacement senior management</li> <li>* OD activities throughout organization</li> <li>* Information on incumbent and potential replacement managers assessed</li> <li>* New top managers recruited to lead the development and change</li> <li>* New managers may originate from inside</li> </ul>

Source : HARRIS, 1994, p. 223

Toutefois, dans une perspective d'accompagnement des changements mutationnels, la conception cognitive de l'apprentissage ne saurait négliger sa dimension comportementale (voir notamment DORE, MERCIER, 1992), l'aspect mental ne saurait édulcorer la dimension praxéologique : *"Un changement seulement cognitif menace l'apprentissage d'inaccomplissement, d'ineffectivité. Il ne se traduit pas par un changement organisationnel et demeure lettre morte. Seulement comportemental, le changement risque de rester superficiel et peu durable ou alors devenir un automatisme non compris"* (LEROY, RAMANANSTOA, 1995, p. 69).

Pour éviter cette dichotomisation et en soulignant que les travaux actuels sur l'apprentissage organisationnel privilégient l'approche cognitive, F. LEROY et B. RAMANANSTOA (1995), à la suite de nombreux auteurs (cf. troisième partie section II), proposent un modèle intégrateur qui réunit ces deux dimensions qu'ils définissent *"comme une configuration d'apprentissage idéal (...) désignée comme un apprentissage "accompli"*" (p. 69) - les auteurs notent toutefois l'équilibre entre le cognitif et le comportemental n'est pas nécessairement aisé et qu'il peut y avoir des conflits (l'apprentissage bloqué correspondant à une situation dans laquelle ces deux dimensions ne sont pas en phase). En définissant l'apprentissage accompli comme un apprentissage dans lequel l'ajustement entre les phases de changements cognitifs et comportementaux est effectif, les auteurs proposent une matrice d'apprentissage pouvant se résumer comme suit :



Source : LEROY, RAMANANSTOA, 1995, p. 69

Dans ce modèle, le caractère forcé du changement, les résistances organisationnelles, les luttes pour le pouvoir, l'exploitation des structures cognitives en place constituent les principales situations de blocages de l'apprentissage. L'ajustement progressif et itératif des changements cognitifs et comportementaux conduit à un apprentissage expérimental dans lequel chacune de ces deux dimensions peut entraîner l'autre et qui "nécessite une mise en suspension des croyances et des comportements pour en essayer d'autres" (p.70-71).

Toujours dans une perspective d'apprentissage, la littérature sur le stress suggère que les crises sont la cause de stress qui, en retour, conduit à une baisse de l'attention sur les sources de la crise (cité in D'AVENI, McMILLAN, 1990) et suscite un mode de fonctionnement procédural limitant le potentiel adaptatif du sujet (BRACONNIER, ALBERT, 1992 ; ALBERT, 1994) et réduisant considérablement ses capacités d'apprentissage. La peur d'être dépassé contribuerait, en période d'évolution, à faire perdre pied aux dirigeants : "*Lorsque ceux-ci se voient confier un nouvel emploi ou une nouvelle tâche qui les oblige à acquérir d'autres connaissances alors qu'ils ont déjà l'impression qu'on leur en demande beaucoup, il arrive qu'ils se sentent complètement submergés*" (LEVINSON, 1982, p. 57).

Enfin, l'analyse peut s'apprécier au regard des capacités des cadres dirigeants à mettre en œuvre certains types de changements auxquels l'organisation peut être confronté. Dans une analyse des métaphores du changement, R. J. MARSHAK (1993) distingue trois types de changement essentiels :

- ① **Le changement développemental** se construit sur le passé et mène à des meilleures performances. Il renvoie à la métaphore de la construction et/ou du développement : "*The organization is described as if were a building under construction or a developing person*" (p. 47).
- ② **Le changement transitionnel** nécessite l'évolution d'un état ou d'une condition vers une autre comme par exemple, l'évolution d'un système opérationnel centralisé vers un système décentralisé. La métaphore renvoie à un transfert, une réimplantation et/ou d'un déplacement d'une place à une autre.
- ③ **Le changement transformationnel** implique la transfiguration d'un état à un autre fondamentalement différent à travers une altération profonde de ce qu'est l'entreprise : qui ou qu'est-ce-que l'entreprise est ?. L'image d'un devenir impliquée dans ce type de changement est plus radicale et extrême que celle d'un changement transitionnel car la firme doit abandonner ces fondations, de ses appuis.

Selon l'auteur, ces différents types de changements requièrent des agents de changement susceptible l'utilisation des métaphores adaptées aux enjeux et aux implications associés à chaque type de changement : "*because the understandings are critical to how people assess the need for change - and indeed, their conception of change itself - paying attention to managing the metaphors of change becomes a critical competency for leaders and change agents*" (MARSHAK, 1993, p. 44). En élargissant quelque peu la position de l'auteur, nous pourrions résumer la correspondance entre chaque type de changement et le profil de l'agent de changement, et donc des capacités requises pour induire le changement, comme suit :

Metaphors of change	Image of change	Image of change agent	Ability to help
Developmental change	Build & Develop	Trainer, Coach, Developer	Organization development Team building Improve performance Increase capabilities Build additional competencies
Transitional change	Move & Relocate	Planer, Guide, Explorer	Facilitate movement Make plans Insure things stay on track Assume the guidance once the organization arrives at its desired destination
Tranformational change	Liberate & Recreate	Liberator, Visionary, Creator	See new possibilities give birth to the new organization

Ces différents travaux reposent sur l'hypothèse, implicite ou explicite, que les choix stratégiques et les performances organisationnelles sont directement reliées aux caractéristiques des cadres dirigeants de l'entreprise (HAMBRICK, MASON, 1984) - la latitude d'action serait toutefois inséparable d'une discrétion managériale qui peut être large ou étroite (FINKELSTEIN, HAMBRICK, 1990). Pour signifier cette influence dans une perspective différente, O. GRUTSKY (1961), dans une étude portant sur 500 grandes entreprises durant une période de trois ans, et L. KRIESBERG (1962), dans une étude sur le secteur hospitalier, montrent qu'il existe une relation directe entre la taille des organisations et le remplacement des cadres dirigeants.

L'idée que la direction puisse avoir un impact significatif sur les performances organisationnelles ne fait toutefois pas l'unanimité et reste une question controversée, même si les théories qui contestent ce lien de façon la plus vive ne se placent pas dans une perspective de changement mutationnel. Certains auteurs, comme J.R. MEINDL et S.D. EHRLICH (1987), vont même jusqu'à avancer que l'impact des cadres dirigeants sur la performance de l'organisation est au mieux mineure. Ces divergences d'appréciation montrent qu'il existe en fait un continuum entre ceux qui suggèrent qu'un taux de turnover élevé des cadres dirigeants est essentiel pour accomplir un volte-face stratégique réussi et ceux qui notent qu'un taux de turnover élevé génèrent des perturbations dans l'organisation (KESNER, DALTON, 1994). Cette divergence s'incarne pleinement dans les théories de la succession managériale basée sur les performances que nous allons aborder maintenant.

## **② La théorie de la succession dans un contexte de baisse des performances organisationnelles**

La recherche de la relation entre le changement de direction et ses effets sur les performances de l'organisation est un thème de recherche ancien de la sociologie des organisations (ALLEN, PANIAN, LOTZ, 1979). Elle a pour origine les recherches menées par A. W. GOULDNER (1954) sur la bureaucratie industrielle - A. W. GOULDNER (1950) note d'ailleurs que ce thème a fait l'objet de commentaires dans les études de A. BRECHET (1937) et de M. E. DIMOCK (1944). Les travaux de sociologues américains, comme O. GRUTSKY (1963, 1964), W. GAMSON et N. A. STOCH (1964), sur les équipes sportives professionnelles constituent la pierre d'achoppement de cette théorie qui propose des visions divergentes (ALLEN, PANIAN, LOTZ, 1979 ; BROWN, 1982 ; CARROLL, 1984 ; PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986 ; KESNER, DALTON, 1994) : une première théorie affirme que la succession améliore la performance, une seconde qu'elle l'altère et une

troisième qu'elle n'a pas d'effets sur la performance mais seulement un effet symbolique. Dans une revue de la littérature, L. CARROLL (1984) illustre bien le caractère hétérogène voire hétéroclite de la théorie de la succession :

**Summary of Major Empirical Studies of the Effects of Succession on Organizational Performance**

Investigator	Organizations	Time frame	Succession variable	Performance variables	Major findings
Gouldner (1954)	A gypsum mining corporation	1948-51	Change in a plant manager	Bureaucratization, employee tension	Succession increased bureaucratization and tension
Trow (1961)	108 small manufacturing companies	Varies by organization	Annual rate of succession of managers	Change in profitability	Organizations that plan for succession show profitability
Guest (1962)	A large automobile manufacturing plant	3 years	Change in a plant manager	Conflict between employees and managers	Succession decreased conflict
Grusky (1963)	16 professional sports teams	1921-41, 1951-58	Rate of managerial turnover	Percentage of games won	Succession decreased performance
Gamson and Scotch (1964)	22 professional baseball teams	1954-61	Midseason managerial changes	Improvement in percentage of games won	Succession has no relationship with performance
Grusky (1964)	22 professional baseball teams	1954-61	Midseason managerial changes	Improvement in percentage of games won	Succession by outsiders decreased performance
Eitzen and Yetman (1972)	522 collegiate basketball teams	1930-70	Coaching changes	Comparison of team record with previous year	Succession does not affect performance when previous record is controlled
Helmich and Brown (1972)	208 chemical companies	1959-69	Change in president	Composite index of organizational change	Succession by outsiders caused greatest amount of organizational change
Helmich (1974)	29 firms	1964-72	Change in president	Growth of organization	Succession increased growth, especially succession by outsiders
Meyer (1975)	215 finance departments of local municipalities	1966-72	Change in top executives	Measures of organizational structure	Succession decreased the ability to predict organizational structure
Allen, Panian, and Lotz (1979)	All professional baseball teams	1920-73	Annual frequency of managerial change	Annual percentage of games won	Succession by outsiders decreases performance although the effect is small
Brown (1982)	26 professional football teams	1970-78	Changes in coaches	Percentage of games won	Succession has no relationship with performance

Source : CARROLL, 1984, p. 96

C'est cette hétérogénéité théorique qui conduit J. PFEFFER et A. DAVIS-BLAKE (1986) à suggérer un affinement de la théorie de la succession qui, en prenant en compte les conditions contextuelles et les caractéristiques personnelles de leaders, pourrait permettre d'identifier des *"types of succession situations that allow leaders to have substantial influence on organizational outcomes and types of succession situations in which leader influence is more limited"* (p. 82) - les travaux de S. D. FRIEDMAN et H. SINGH (1989), sur la base de l'étude de grandes entreprises, s'inscrivent d'ailleurs dans cette perspective.

Les théories de la succession peuvent s'appréhender dans une triple perspective dans laquelle la succession est vue comme :

- ⇒ un événement adaptatif (théorie du sens commun).
- ⇒ un événement perturbateur (théorie des effets perturbateurs).
- ⇒ un événement inconséquent (théorie du bouc émissaire).

### ① La théorie du sens commun

La première, connue comme la théorie du sens commun, propose une perspective d'adaptation rationnelle suggérant que de mauvaises performances, ou l'échec dans l'adaptation, mènent au remplacement du P.D.G. de la firme. Ainsi, R. H. GUEST (1962), S. LIEBERSON et J. F. O'CONNOR (1972), C. PERROW (1972), J. PFEFFER (1977) et M.P. ALLEN (& alii, 1979), W. WAGNER (& alii, 1984) ou encore K. E. MARINO et M. J. DOLLINGER (1987) notent que le remplacement du manager est généralement précipité par la détérioration des performances organisationnelles : "*Chief executive dismissal is more likely when organizational performance is poor and the power of the chief executive is low*" (BOEKER, 1992, p. 400). Les sciences politiques présentent d'ailleurs la méthode de la succession comme l'un des principaux facteurs de stabilité des gouvernements (GOULDNER, 1950).

Ce thème a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses études qui corroborent largement cette relation entre les mauvaises performances de la firme et le remplacement des cadres dirigeants (voir notamment DALTON, KESNER, 1985 ; FRIEDMAN, SINGH, 1989 ; BOEKER, 1992 ; WIERSEMA, BANTEL, 1993). Si de bons résultats encouragent à maintenir une logique stable et continue d'allocation de ressources, de mauvaises performances fournissent, par contre, une motivation aux organisations de mettre en œuvre des changements drastiques dans la stratégie et la structure : "*When performance has been poor, change is indicated, and stakeholders will probably take a positive view of any signal of a new direction, even if it is disruptive*" (FRIEDMAN, SINGH, 1989, p. 723).

L'étude de R. H. GUEST (1962) sur une grande entreprise automobile américaine fut l'une des premières à illustrer la relation positive entre le turnover des cadres dirigeants et l'amélioration des performances. Elle montre que trois ans après le remplacement du dirigeant, et sans modification de structure formelle, du produit, du personnel ou de la technologie de base, il y avait non seulement une réduction substantielle des conflits interpersonnels (absentéisme, turnover, etc.), mais une amélioration de la performance de l'entreprise dans son secteur : "*Plant Y improved following the succession of the new manager, and in most performance indexes it went from bottom to top position among six plants which were almost identical in size, technology, and organizational structure*" (p. 54). A partir de l'étude de six entreprises entrepreneuriales de l'industrie informatique, K.E. MARINO et M.J. DOLLINGER (1987) arrivent à des conclusions similaires en notant un gain de performance suite à la succession des cadres dirigeants.

Dans ce cas, l'hypothèse sous-jacente est que le manager a une influence majeure sur la performance. La succession est effectuée en vue de s'accompagner de résultats positifs et d'une amélioration des performances organisationnelles : "*The common sense view is that changing managers responsible for poor performance should make for better performance in the future*" (PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986, p. 74). Si l'ancien dirigeant assume alors sa responsabilité vis-à-vis des actionnaires, le nouveau est confronté à une pression significative pour améliorer les performances (GABARRO, 1987). Alors que le chef de l'exécutif en place n'était pas capable de réaliser des profits ou d'atteindre les objectifs de performance, la supposition sous-jacente est que le nouveau P.D.G. sera capable formuler et de mettre en œuvre les changements nécessaires. Si la succession dans des contextes de changements mutationnels s'inscrivent dans cette perspective adaptationniste (puisque les mauvaises performances sont souvent attribuées à des erreurs stratégiques - SMITH, WHITE, 1987), on ne peut occulter que cette théorie repose, en partie, sur une hypothèse de séparation de la propriété et de la gestion.

Au-delà de cette séparation, W. BOEKER (1992) suggère que la relation entre le renvoi des cadres dirigeants et les mauvaises performances de l'organisation ne peuvent s'appréhender en dehors de la nature du jeu organisationnel, notamment des rapports de pouvoir. Dans une étude menée sur 242 grandes entreprises entre 1971 et 1980, M.P. ALLEN et S.K. PANIAN (1982) montrent ainsi que l'appréciation de la probabilité de remplacement d'un PDG en cas de mauvaises performances organisationnelles ne peut être analysée en dehors de son pouvoir, lequel est lié à un contrôle familial du capital : "*there was an inverse relationship between managerial power and probability of managerial succession during periods of poor performance*" (ALLEN, PANIAN, 1982, p. 546). Plus récemment, R. F. VANCIL (1987) montre que le critère central intervenant dans le processus de sélection d'un successeur tient à son appartenance à une coalition interne dominante. Ainsi, les forces qui incitent au départ de l'ancien PDG ont une influence non seulement sur la latitude donnée à son successeur, mais aussi sur le processus politique qui intervient de cette succession : "*the successions following poor performance studied here present new CEOs with considerable latitude for action (...)* *New CEOs in these situations are likely to have substantial discretion to make major changes*" (FRIEDMAN, SINGH, 1989, p. 738).

Au-delà des phénomènes liées à la dynamique du jeu organisationnel, M. SMITH et M. C. WHITE (1987), à partir d'une étude statistique réalisée sur 173 entreprises de la liste Fortune 1000, tendent à montrer que la spécialisation de l'ancien PDG - qui peut être un spécialiste de l'activité principale (focalisation sur les opérations de production), de l'environnement (profil de généraliste) ou de l'administratif (centré sur l'environnement interne) - est un indicateur significatif de la spécialisation de son successeur : "*the results also indicate that the specialization of the former CEO and his successor tend to be the same*" (p. 277). Cet

alignement de la spécialisation du PDG actuel avec celle de son successeur serait lié, selon les auteurs, à un effort de préserver la "*problem-solving gestalt*" de la coalition dominante - d'autres auteurs (cités in SMITH, WHITE, 1987) notent toutefois qu'une adaptation réussie nécessite au contraire la sélection d'un PDG qui possède une spécialisation et une expérience professionnelles différentes de celles de ces prédécesseurs. Au-delà de ce phénomène de coalinement, M. SMITH et M. C. WHITE (1987) précisent qu'il y a aussi "*a positive relationship between the previous strategy and succesor's specialization*" (p. 277).

## ② La théorie des effets perturbateurs

La seconde théorie, proche des thèses écologistes (cf. première partie section I), met en lumière la controverse qui entoure le changement stratégique et le remplacement des dirigeants. Selon cette théorie, les nouveaux dirigeants tendent à perturber les modèles comportementaux et le réseau de relations informelles de l'organisation, et par là, à augmenter l'instabilité et l'ambiguïté - surtout s'ils ne respectent les stades de prévisibles avant qu'il ne soient considérés comme titulaire de leur poste, à savoir prise de fonction, immersion, réorganisation de l'entreprise, consolidation, perfectionnement (GABARRO, 1985). L'introduction des nouvelles politiques liées à la succession crée la nécessité de restructurer les relations existantes. Le plus souvent, ce type de changement entrave la performance de l'entreprise parce que les restructurations organisationnelles s'accompagnent d'une perte de sécurité, de pouvoir, de statut sous cette nouvelle direction.

Sur ce thème, un certain nombre d'études tendent à démontrer que l'origine du successeur influence la performance organisationnelle après la succession (HELMICH, 1977) - bien que ce thème soit sujet à des controverses (voir notamment SAMUELSON & alii, 1985). Ces études spécifient, en général, que la promotion interne d'un nouveau PDG est souvent associée à une perturbation des pratiques et politiques existantes, alors qu'un recrutement externe est associé à des changements nombreux dans les activités organisationnelles, à une rupture du statu quo et un élargissement de la connaissance du contexte environnemental : "*Outside directors may be ideal candidates to provide a much needed change because they are often less dependent upon the CEO and may feel an increased pressure to act (...), particularly in crisis situations*" (DAILY, DALTON, 1995, p. 399). Un successeur qui vient de l'extérieur est alors un signe avant coureur de changements dans les missions, les stratégies et les personnels (GUEST, 1962 ; GRUSTKY, 1963 ; HELMICH, BROWN, 1972 ; KETS DE VRIES, 1988). Selon D. HELMICH (1977), il peut 1) évincer les "vieux lieutenants" ("old lieutenants") qui peuvent se montrer recalcitrants vis-à-vis de leurs devoirs 2) faire taire ceux qui, dans les équipes proches de la direction, s'opposent aux nouvelles politiques 3)



créer de nouveaux lieutenants qui lui soient fidèles. Un successeur interne représente davantage la stabilité et la continuité (HELMICH, 1974, 1977). En ce sens, un PDG promu en interne engendrerait moins d'effets perturbateurs que son vis-à-vis recruté en externe (GRUSTKY, 1964 ; VANCIL, 1987) - surtout si celui-ci ne respecte pas les phases d'établissement de son leadership (WHITE, PORE, 1991). En conséquence, la succession du manager peut amener à une détérioration des performances, et cette baisse est responsable des futurs mauvais résultats (GRUSTKY, 1963). De surcroît, les importants changements dans les cadres dirigeants tendent à fragiliser et insécuriser ceux qui restent, et les nouveaux titulaires de la fonction dirigeante éprouvent des difficultés à dissiper les craintes : "*Consequently, while a transition in the CEO's position might produce future decreases in performance, the resulting turnover in top management positions is likely to do significant damage and substantially hinder efforts toward turnaround*" (KESNER, DALTON, 1994, p. 704). Ainsi, aux stratégies développées par les nouveaux leaders pour introduire le changement, stratégies qui peuvent prendre des formes multiples (décret, persuasion, consultation, intervention, formation), s'opposent les stratégies de résistance des salariés, qui elles aussi prennent des formes diverses (retrait, fausse acceptation, opposition, adhésion - MAGGE II, BEACH, MITCHELL, 1991) - l'étude de R. R. MAGGE II (& alii, 1991) portant sur l'étude des cadres intermédiaires dans un contexte militaire.

Dans cette perspective, A. W. GOULDNER (1954), qui est considéré comme le premier à avoir démontré cette relation négative à partir de l'étude d'une entreprise de pierre à plâtre (General Gypsum Corporation), observe une augmentation des tensions entre les employés et une détérioration du moral et de la productivité liées aux changements introduits par les nouveaux managers - ces changements managériaux restaient toutefois des crises temporaires en raison notamment au fait que les nouveaux managers cherchaient à instituer plusieurs réformes organisationnelles. Selon les circonstances de la succession managériale, celle-ci peut même conduire à un renforcement de la bureaucratisation de la firme (GOULDNER, 1950). Cette thèse est également étroitement associée aux travaux d'Oscar GRUTSKY (1963, 1964). Dans une étude portant sur seize équipes professionnelles de base-ball sur deux périodes allant de 1921-41 et 1951-58, O. GRUTSKY (1963) trouve une corrélation négative entre le taux de rotation des managers et l'efficacité organisationnelle. Il décèle ainsi un cercle vicieux qui suggère que la détérioration des performances augmente la probabilité de remplacement du manager lequel, s'il a lieu, aggrave les mauvaises performances futures.

Toujours à travers une étude sur les équipes de base-ball entre 1920 et 1973, M.P. ALLEN (& alii, 1979) souligne que le remplacement du manager est souvent précipité par une mauvaise performance organisationnelle, mais qu'il n'a seulement qu'un faible impact sur les performances ultérieures - les auteurs reconnaissent que la portée de leur analyse ne peut être généralisée aux grandes organisations. Si les effets de la fréquence de remplacement ne sont

pas entièrement insignifiants, la performance de l'équipe actuelle serait toutefois largement attribuable à celle de l'équipe passée - les équipes avec des remplacements multiples auraient d'ailleurs de plus mauvaises performances que celles sans succession multiple (p. 175). Ainsi, bien que les mauvais résultats précipitent souvent la succession managériale, celle-ci ne provoque pas nécessairement une amélioration des résultats des équipes. M.P. ALLEN (& alii, 1979) note également que le moment de la succession influencerait également son impact sur la performance. Ainsi, un changement en fin de saison aurait moins d'effets perturbateurs qu'un changement à l'intersaison.

En se basant sur l'étude de 209 grandes entreprises, R. P. BEATTY et E. J. ZAJAC (1987) notent que la succession du PDG suscite une perte de valeur de la firme, reflétée par la perception du marché : "*The results of this study point to the tendency of stock prices to react negatively to the announcement of a CEO change*" (p. 315). Enfin, S. D. FRIEDMAN et H. SINGH (1989) notent que les successions qui résultent de la mort du PDG ou d'une invalidité tendent à générer des réactions négatives, notamment au regard de la performance.

### ③ La théorie du bouc émissaire

Le troisième théorie, qui se réfère au rituel du bouc émissaire, assume que le remplacement de direction n'a pas un impact significatif sur la performance organisationnelle - ce modèle du bouc émissaire est toutefois plus un modèle conceptuel général qu'un modèle généralement reconnu (BROWN, 1982). Les théoriciens qui s'inscrivent dans cette perspective avancent que le remplacement est souvent le résultat d'une mauvaise performance, le dirigeant servant uniquement de bouc émissaire ou de cible arbitraire. De par leur dimension symbolique (MINTZBERG, 1973), les leaders seraient le foyer sur lesquels se projettent les incertitudes qui affectent toutes les organisations (BROWN, 1982) - l'étude de CAMERON (& alii, 1987) montre d'ailleurs qu'en période de déclin, les cadres dirigeants sont pris de façon significative comme bouc émissaire par les autres membres de l'organisation, ce qui peut perpétuer le déclin.

En commentant (et en critiquant) les travaux de GRUTSKY sur la succession managériale dans les équipes de base-ball, W.A. GAMBSON et N.A. SCOTCH (1964) montrent que le changement de direction n'a pas d'impact significatif sur la performance de l'équipe - l'étude de J. PFEFFER et A. DAVIS-BLAKE (1986), portant sur 22 équipes de basket-ball de NBA sur les saisons allant de 1977 à 1981, montre également que la succession n'a pas d'effets sur la performance de l'équipe. Selon eux, la performance d'une équipe serait intrinsèquement une fonction des processus organisationnels largement en dehors du contrôle. Le remplacement des

dirigeants durant une crise serait un rituel de bouc émissaire pour apaiser les clients et les fans et masquer des dysfonctionnements organisationnels plus fondamentaux. En conséquence, bien que la performance puisse s'améliorer après le changement de direction, la succession n'est pas considérée comme la cause de l'amélioration car elle n'a pas d'effets à long terme sur la performance. Dans ce cas, le changement de direction fournit uniquement une réassurance symbolique selon laquelle l'organisation dans son ensemble ne peut pas tolérer de mauvaises performances. Dans cette même perspective, l'analyse de C. BROWN (1982), sur les équipes de football professionnelles américaines, suggère que les effets presque nuls de la succession des managers sur la performance des équipes puissent s'interpréter selon de point de vue du rituel du bouc émissaire qui se nourrit de l'idéologie populaire selon laquelle le coach doit faire la différence : *"Given the intimate relationship, fostered by the media, between professional organizations and a significant element of their environment (their fans), a ritualistic conception of succession seems quite plausible"* (BROWN, 1982, p. 13). Selon la nature des rapports de pouvoir, W. BOEKER (1992) montre que les acteurs, victimes du phénomène de bouc émissaire peuvent être soit le PDG, soit les cadres supérieurs, soit les deux simultanément.

Sans se référer à la théorie du bouc émissaire, d'autres travaux tendent à montrer que les effets de la succession sur les performances ne sont pas significatifs. Ainsi, B. A. SAMUELSON, C. S. GALBRAITH ET J. W. McGUIRE (1985), à partir d'une étude statistique portant sur 122 entreprises réalisée sur une période de sept ans (1970-1976), montrent que le changement de leadership n'affecte pas les résultats et le taux de rendement de manière significative sur le plan statistique, mais que les nouveaux managers tendent à être plus prudents que les managers en place jusqu'alors vis-à-vis des risques financiers : *"The general lack of change in performance and growth rates may be interpreted as a result of methodology, rather than managerial succession. Namely, the lack of change in one direction may be the result of combining improvements by previously 'poor' performing firms with degradations by previously 'well' performing firms - a 'spontaneous remission process'"* (p. 285). Le plus souvent, le turnover des PDG n'apparaît pas suffisant pour dépasser l'inertie organisationnelle. De surcroît, la détérioration de l'équipe de direction et les mauvaises performances organisationnelles peuvent constituer les deux pôles d'un cercle vicieux selon lequel la détérioration de l'équipe de direction affecte négativement les performances de la firme, les mauvaises performances renforçant à leur tour la détérioration de l'équipe (HAMBRICK, D'AVENI, 1992).

Au-delà du phénomène du bouc émissaire, J. PFEFFER et A. DAVIS-BLAKE (1986) retiennent plusieurs explications envisageables pour comprendre pourquoi la succession n'a pas d'effets ou seulement de petits effets sur la performance :

- ⇒ la première est que des forces opposées - l'effet positif lié au remplacement d'un manager peu performant et l'effet négatif résultant de la perturbation occasionnée par cette succession - s'annulent.
- ⇒ la seconde tient à la nécessité de tenir compte la compétence du successeur pour apprécier l'effet de la succession sur la performance.

Quelle que ce soit la relation entre la fréquence des successions managériales et la performance organisationnelle ou l'impact du type de succession managériale sur cette performance, ces différents travaux montrent que la possibilité de régression existe (ALLEN & alii, 1979). Ils présentent toutefois certaines limites théoriques - pour M. SMITH et M. C. WHITE (1987), la littérature manquerait à la fois de développements théorique et empirique.

- ① Au-delà du fait que ces analyses ne proposent pas une relation de causalité linéaire entre deux épiphénomènes (succession managériale et performance organisationnelle) sur lesquels interviennent nécessairement de multiples paramètres, notamment environnementaux - O. GRUSKY (1963) précise clairement que ses données démontrent uniquement l'existence d'une association, pas d'une causalité -, la portée effective de ces travaux dans l'analyse organisationnelle ne peut négliger qu'un certain nombre d'entre eux portent sur des équipes sportives, comme les équipes de base-ball (GRUSKY, 1963, 1964 ; GAMSON, SCOTH, 1964 ; ALLEN & alii, 1979) de basket-ball (PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986) ou de football (BROWN, 1982) professionnelles - sur le thème de l'analyse causale, G.R. CARROLL (1984) estime, pour sa part, que l'incapacité des recherches à déterminer la direction du lien de causalité entre la succession et la performance résulte "*in part by data limitations and in part by the conceptual characteristics of the dependent variable*" (p. 101). Au-delà du fait que le limogage des managers soit une pratique fréquente dans les milieux sportifs (WILDERS, 1976), la ressemblance relative entre les équipes de football professionnelles et les petites organisations, avancée par Craing BROWN (1982), possède des limites intrinsèques certaines, eu égard notamment aux indicateurs de performance retenus - O. GRUSKY (1963), comme beaucoup d'études portant sur les équipes sportives (voir notamment PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986), retient le nombre de matchs gagnés ou perdus au cours d'une saison.

En fait, les variables retenues pour apprécier les performances sont des plus diverses selon les études : le nombre de matchs perdus ou gagnés pour les études portant sur les équipes sportives (GRUSKY, 1963, 1964 ; GAMSON & alii, 1964 ; ALLEN & alii, 1979 ; BROWN, 1982 ; PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986), les résultats annuels comptables

(LIEBERSON, O'CONNOR, 1972), le volume des ventes combiné avec un historique interne de rentabilité et une comparaison avec les normes du secteur (HELMICH, 1977), la disparition des entreprises (CAROLL, 1984), le montant des dividendes (DAILY, DALTON, 1995) ou encore le prix du marché de la firme (BEATTY, ZAJAC, 1987). D'autres auteurs intègrent simultanément plusieurs indicateurs. Ainsi, B. SAMUELSON (& alii, 1985) retient une combinaison de critères d'appréciation des performances qui concernent tant la rentabilité économique (C.A. en dollars, résultat d'exploitation, retour sur investissements, taux de marge brut) que les risques économiques (ratio d'endettement à court terme, ratio d'endettement à long terme, ration d'investissement des capitaux) de la firme. De surcroît, le choix des critères de performance s'établit généralement sur une critique de ceux retenus par les autres études. En retenant la réaction du marché à l'annonce du changement de PDG comme critère d'appréciation de l'impact de la succession, R. P. BEATTY et E. J. ZAJAC (1987, p. 307) estiment que l'opérationnalisation "*of the performance mesuare in previous studies has been incomplete, if not appropriate*". G. R. CAROLL (1984) évoque le caractère non ambigu de la disparition de l'organisation pour apprécier et interpréter les effets de la succession, critère qu'il analyse comme un standard fondamental de la performance organisationnelle (p. 101).

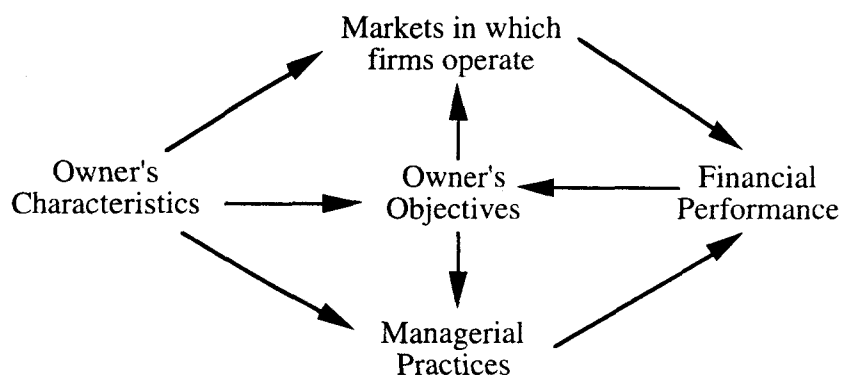
Pour J. PFEFFER et A DAVIS-BLAKE (1986), "*selecting a measure of managérial performance is extremely difficult because it is not clear what the measure should be and because many performance measures are either distorted or unavailable*" - les auteurs légitimant leurs choix (pourcentage des matchs gagnés au cours de la saison) par le caractère aisément interprétable et non ambigu de la mesure de performance pour les équipes sportives. On peut invoquer que les mesures de résultats, qui sont disponibles et non-ambigus, sont meilleures que celles portant sur les processus ou les structures qui, elles, demanderaient aux chercheurs de développer une théorie sur la relation entre les processus et les résultats (PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986). Ces études ont pourtant besoin de s'assurer que les mesures de la performance managériale sont bien en relation avec les efforts managériaux et sont pas déterminées essentiellement par des forces extérieures au contrôle managérial. L'analyse des effets de la succession, qui revient à relier deux épiphénomènes, s'avère somme toute problématique surtout si l'on ne tient pas compte de certains éléments contextuels qui entourent cet événement, comme la période sur laquelle porte l'observation.

- ② La succession est un phénomène complexe pour lequel le simple fait de savoir qu'il y a eu une succession ne constitue pas une base suffisante pour prévoir des conséquences (PFEFFER, DAVIS-BLAKE, 1986). Ce phénomène procède de multiples effets dont certains peuvent être rapprochés, comme nous l'avons vu, au choix d'un successeur interne

ou externe ou le moment de la succession ou de l'analyse de paramètres environnementaux. Ainsi, S. LIEBERSON et J. F. O'CONNOR (1972) estiment que les facteurs organisationnels et environnementaux ont un impact plus significatifs sur des indicateurs de performances organisationnelles comme les ventes et les marges bénéficiaires que le leadership managérial. Dans une autre perspective, B. SAMUELSON (& alii, 1985) suggère que la comparaison des effets de la succession managériale sur les performances ne peut s'établir qu'en référence à des espaces temporels similaires : "*Questions of performance comparability arose in prior studies, because managerial changes occurred in different time periods. The economy affects corporate performance differently at different times. This makes it difficult to isolate the effects of management changes which may occur in different years*" (p. 280) - dans leur étude, les auteurs neutralisent cette variable temporelle en ne retenant que des entreprises qui ont changé leur PDG au cours de la même année (1973). Ces critères ne sont pas les seuls pouvant être envisagés pour apprécier l'effet de la succession sur les performances.

Dans leur étude sur les équipes de basket-ball, J. PFEFFER et A. DAVIS-BLAKE (1986) notent qu'il importe également de tenir compte de la compétence du successeur : "*the ability of a new manager is in fact an important predictor of organizational performance after succession*" (p. 81) - les critères de compétence qu'il retiennent étant toutefois difficilement transférables pour des entreprises. Pour ces auteurs, l'appréciation des effets - positifs, négatifs ou neutres - du manager sur la performance ne peut s'établir sur une simple comparaison avant-après, mais les investigateurs "*should examine surrounding successions and the characteristics of successors, particularly ability and experience*" (p. 82). J. E. SMITH, K.P. CARSON et R. A. ALEXANDER (1984), sur la base d'une étude de la carrière de 50 pasteurs Méthodistes, ont également analysé les effets de compétences managériales sur la performance organisationnelle suite à une succession et arrivent à des conclusions similaires - le critère de compétence retenu par les auteurs, apprécié par rapport au salaire moyen, ne peut susciter que les plus vives réserves. Toujours dans cette perspective, M. SMITH et M. C. WHITE (1987) soulignent que les études qui traitent du problème de la succession se focalisent essentiellement sur le processus de succession et négligent les attributs des PDG actuels et de leurs successeurs.

Dans une étude de la notion de performance dans les petites structures, P. B. CRAGG et M. KING (1988), à partir de l'étude de 179 soulignent que l'appréciation de la performance, au-delà des variables objectives, ne peut occulter l'influence des caractéristiques psychologiques des dirigeants. Ils suggèrent ainsi un diagramme d'influence de la performance des petites entreprises qui peut se résumer comme suit :



Source : CRAGG, KING, 1988, p. 61

Pour sa part, G. R. CAROLL (1984) estime que l'analyse de l'impact de la succession sur la performance doit intégrer trois considérations théoriques cruciales relatives :

⇒ au contexte organisationnel de la succession : Les organisations de taille ou de technologie différente possèdent des structures organisationnelles radicalement différentes. Or, les différences organisationnelles dans les mécanismes de contrôle et de coordination ont une influence particulièrement significative dans les recherches sur la succession. Ainsi, dans les recherches sur les équipes sportives, les chercheurs portent leurs investigations sur des organisations pour lesquelles les mécanismes de contrôle renvoient à une forme de supervision directe et les mécanismes de coordination à des ajustements mutuels : "*Considered in this realm, sports teams seem more similar to work groups than to work organizations*" (p. 96). Le contexte organisationnel de ce type de structure ne peut être comparé à celui que existe dans les grandes organisations pour lesquelles, si l'on retient les critères des écologistes (HANNAN, FREEMAN, 1984), l'inertie organisationnelle est plus importante.

⇒ le moment de la succession par rapport au cycle de vie de l'organisation : les modèles de cycle de vie (cf. chapitre II) montrent dans quelle mesure la firme peut être identifiée au dirigeant dans les premiers stades de son cycle de vie. Dans les entreprises jeunes, qui sont souvent de petite taille, les entrepreneurs ont souvent un degré d'implication très élevé, ils possèdent les compétences stratégiques de l'entreprise et sont au cœur du système de gestion. En ce sens, une succession réalisée dans une entreprise mature s'avère moins risquée car sa survie ne dépend plus nécessairement de la présence du créateur : "*the chief executive is less likely to possess unique characteristics and the organization has experienced successions, probably resulting in the development of procedures to facilitate the transition*" (p. 97). Dans une perspective quelque peu différente, J. V. SINGH (& alii, 1986, p. 606) note également que l'impact des changements organisationnels est différent selon le stade du cycle de vie de

l'organisation et le moment auquel il se produit : "*organizational changes made earlier in the life cycle are more likely to influence the hazard of death, whether adaptively or nonadaptively, than changes made later in the life cycle*".

⇒ au type de transfert impliqué dans les structures de contrôle : Dans certains cas, la succession implique un transfert de l'autorité à travers les structures de contrôle. Dans d'autres cas, la succession n'implique pas seulement un remplacement d'individus, mais s'accompagne également d'une redéfinition des positions, des rôles qui peuvent avoir des conséquences importantes sur l'effet de la succession : "*Moreover, even when the control structure remains invariant, comparisons of succession across different types of control structures may be important*" (p. 97).

Toujours au niveau des éléments contextuels, la problématique de la succession dans un contexte de crise et/ou de manque d'efficacité ou de performance organisationnelle ne sont certainement pas comparables sur le fond, et ce, même si les logiques adaptationnistes semblent s'appliquer dans les deux cas - dans une analyse des effets négatifs associés au déclin et à la turbulence, K. S CAMERON, M. U. KIM et D.A. WHETTEN (1987) notent d'ailleurs que ce se sont les périodes de forte turbulence qui affectent le plus les réponses des cadres dirigeants. Elles ne sont pas toutefois totalement indépendantes, surtout si l'on considère comme R. D'AVENI et D.C. HAMBRICK (1988), qu'une baisse ou une stagnation de la demande précède souvent la banqueroute.

③ La succession organisationnelle peut s'analyser à travers une large variété de perspectives théoriques et méthodologiques (GEPHART, 1978). L'approche la plus commune revient à apprécier des analyses de corrélation à partir d'une analyse de données quantitatives, traitées à l'aide des méthodes statistiques, pour comparer des analyses de cas. Ces études quantitatives n'explorent pas les processus micro-sociologiques "*which occur in situated face-in-face interactions involved in organizational succession within a specific organization*" (GEPHART, 1978, p. 554). Le recours à des méthodes quantitatives occultent nécessairement un bon nombre de phénomènes importants qui interviennent dans la problématique de la succession. De surcroît, les sources d'information utilisées (Fortune, etc.) par ce type d'études font que seules les entreprises qui possèdent une "visibilité sociale", une position formelle sont intégrées dans les populations d'étude.

Une seconde approche passe par l'étude de cas spécifiques basée sur une observation participante, des interviews et de l'analyse documentaire - comme les études de A. GOULDNER (1954) et R. H. GUEST (1962) par exemple. Pour R. P. GEPHART (1978), ces études qualitatives sont riches sur le plan descriptif, mais limitées dans leurs intérêts, et ce pour essentiellement deux raisons : 1) "*they obscure important events by reporting*



*general summaries of events rather transcripts of the conversations which constituted the events" (p. 555) 2) "the theoretical et conceptual schemes which emerge in the studies are insightful, but are underdeveloped and fail to organize the vast array of reported and reportable events into coherent framework" (p. 555).*

Une troisième approche, enfin, procède d'une perspective ethnométhodologique, développée par R. P. GEPHART, 1978, qui permet, selon l'auteur, d'examiner les processus micro-sociologiques formels et informels en vue de développer une conception plus heuristique de l'organisation "*which reflects the members' meanings and sense-making practices*" (p. 555), mais qui pose le problème de la généralisation des résultats.

Cette diversité méthodologique, qui "*doit être appréciée différemment selon le niveau épistémologique auquel on se situe*" (KÆNIG, 1993, p. 4), pose non seulement le problème du caractère cumulatif des résultats, mais de leur comparaison possible.

Les théories de la succession managériale ne sont pas les seules à proposer une articulation possible entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant - dans une perspective de changement discontinu, l'évolution du dirigeant se traduisant d'ailleurs par son départ. Les théories de cycle de vie proposent également une vision de cette articulation que nous allons maintenant aborder.

## **II - LES THÉORIES DU CYCLE DE VIE**

Les modèles du cycle de vie ne sont pas nouveaux dans la littérature de gestion (MOONEY & REILEY, 1931). Ils appréhendent la trajectoire de l'entreprise en exploitant le plus souvent l'analogie biologique ou la métaphore du cycle de vie (DESREUMAUX, 1992). Mason HAIRE (1959) fut l'un des premiers auteurs à établir une analogie du modèle d'évolution de la firme avec les processus d'évolution biologique et à proposer que le développement des organisations puisse suivre un modèle de développement uniforme (BANNER, GAGNÉ, 1995). Cette idée de cycle, de période ou de stades n'est pas propre à ceux qu'Alain DESREUMAUX (1992) nomme les "*théoriciens des organisations*". Elle se retrouve, sous une forme différente, chez A. D. CHANDLER (1962) qui introduit également l'idée d'un modèle de cycle de vie - sans exploiter l'analogie biologique - dans lequel il relit les modifications de la stratégie et à celle la structure.

Pour David K. BANNER (& alii, 1995, p. 341), l'approche "cycle de vie" repose sur trois suppositions : 1) il existe des stades distincts par lesquels les organisations doivent passer 2)

les stades s'enchaînent selon une suite logique 3) les transitions entre les stades sont prévisibles plutôt que soumises au hasard. Les modèles de cycles de vie présupposent ainsi l'existence de régularités dans le développement organisationnel qui permettent de segmenter l'évolution de la firme en périodes de temps. L'évolution n'est pas analysée comme un processus linéaire et cumulatif. L'organisation franchirait, de manière séquentielle (QUINN, CAMERON, 1983), des paliers qualitatifs qui sont autant d'occasions de modifications profondes dans ses stratégies, ses structures, ses activités, ses modes de gestion et son identité, bref tout un ensemble de caractéristiques organisationnelles et d'activités managériales qui correspondent, et par conséquent évoluent, à un stade de développement spécifique (GRAY, ARISS, 1985). La succession de ces stades est décrite sous forme d'une progression hiérarchique dont la réversibilité n'est pas aisée (QUINN, CAMERON, 1983 ; DODGE, FULLERTON, ROBBINS, 1994). Si les auteurs s'accordent à reconnaître l'existence de stade dans le cycle de vie de la firme, il ne semble pas exister de consensus sur le nombre de ces stades - le nombre de stades varient de 3 à 10 selon les auteurs (DODGE, FULLERTON, ROBBINS, 1994) - dont l'identification semble devoir être rapprochée de la conception de la notion de cycle de vie ou sur la diversité des facteurs susceptibles de décrire les caractéristiques organisationnelles qui changent dans les différents stades (QUINN, CAMERON, 1983). En assimilant le moteur de l'évolution aux limites intrinsèques des agencements organisationnels, aucun d'entre eux n'offrent une explication satisfaisante sur les raisons pour lesquelles émergent les caractéristiques d'un stade de développement particulier (KAZANJIAN, 1988).

Dans une étude sur les priorités managériales relatives aux différents stades de vie, K. G. SMITH, T. R. MITCHELL et C. E. SUMMER (1985) identifient, dans leur revue de la littérature, trois stades dans le cycle de vie des organisations : Inception (stage 1), High-Growth (stage 2) et Maturity (stage 3) qui diffèrent selon le type de structure organisationnelle, le système de rémunération, le processus de communication et de planification, l'adhésion à la formalisation, la méthode de prise de décision, la composition de l'équipe de direction, le taux de croissance de l'organisation, l'âge et la taille de l'entreprise. Dans l'étude de la relation existant entre le cycle de vie de la firme et les changements stratégiques, B. GRAY et S. S. ARISS (1985) identifient, dans une perspective politique, également trois stades généraux de développement qui leur permettent d'intégrer les autres modèles de cycle de vie :

⇒ Stade 1 : naissance et croissance rapide durant lequel la politique de développement et la management symbolique sont sous l'égide de l'entrepreneur/fondateur qui joue le rôle de stratège.

⇒ Stade 2 : Maturité caractérisée par des "bagarres" internes et externes pour créer des programmes et des procédures opératoires standardisées pour institutionnaliser la coalition dominante.

⇒ Stade 3 : Déclin ou redéploiement dans lequel des politiques deviennent manifestement agressives en raison des intérêts contradictoires en vue du maintien ou de la redéfinition de l'orientation stratégique de la firme.

L'article de synthèse de Robert E. QUINN et Kim CAMERON (1983), rédigé par partir de neuf modèles, traduit la même diversité que les auteurs tentent de résumer et d'intégrer à travers l'identification de quatre phases (p. 35-36) :

### ① Phase entrepreneuriale

- rassemblement de ressources
- profusion d'idées
- activités entrepreneuriales
- peu de planification et de coordination
- création d'une "niche"
- pouvoir détenu par le porteur du projet

### ② Phase "collectivité" ("Collectivity Stage")

- communication et structure informelle
- sens de la collectivité
- investissement en temps
- sens de la mission
- innovations continues
- implication élevé

### ③ Phase de formalisation et de contrôle

- formalisation des règles
- structure stable
- accent sur l'efficiencce et la maintenance
- conservatisme
- procédures institutionnalisées

### ④ Phase d'élaboration structurelle et d'adaptation

- élaboration de la structure
- décentralisation
- expansion du domaine d'activités
- adaptation
- renaissance, revitalisation

L'absence de correspondance entre cette grille de lecture des modèles de la littérature et les modèles eux-mêmes - certaines étapes étant tantôt ignorées tantôt décomposées - reflètent bien l'absence de consensus - et de validité de contenu - dans l'identification des stades de développement.

Dans une étude longitudinale des théories des cycles de vie, Danny MILLER et Peter H. FRIESEN (1984) identifient cinq stades qui ressortent implicitement de la littérature et renvoient à thèmes centraux relatifs à des changements dans la stratégie, la structure et le processus de décision et de la situation organisationnelle :

- ⇒ The Birth Phase correspond à la période durant laquelle la nouvelle entreprise est en face de devenir une entité viable et au cours de laquelle elle est jeune, dominée par ses propriétaires et ne dispose que d'une structure simple et informelle.
- ⇒ The Growth Phase est la phase au cours de laquelle la firme établit ses compétences distinctives et rencontre ses premiers succès commerciaux. L'accent est mis sur le développement rapide du volume des ventes et sur le cumul des ressources pour essayer de développer des avantages concurrentiels en vue d'accroître les ventes. Une structure fonctionnelle de base est établie, une certaine autorité est déléguée au niveau de l'encadrement intermédiaire et des procédures sont formalisées.
- ⇒ The Maturity Phase se caractérise par la stabilisation des ventes, une chute de l'innovation et l'établissement d'une structure organisationnelle bureaucratique : "*The goal becomes smooth and efficient functioning*" (p. 1162).
- ⇒ The Revival Phase est typiquement une période de diversification et d'expansion des couples produits/marchés. La firme peut adopter une structure divisionnelle afin de couvrir des marchés complexes et hétérogènes. Pour la même raison, il y a une accentuation des systèmes de contrôle et de planification qui deviennent plus sophistiqués.

⇒ The Decline Phase révèle que la stagnation gagne du terrain sur des marchés qui s'effondrent et que la firme commence à décliner tout comme ses marchés. La profitabilité décroît en raison de l'accentuation du jeu concurrentiel et du manque d'innovation.

Ces différents articles de synthèse soulignent bien le caractère hétérogène et polyforme des développements théoriques et/ou empiriques regroupés sous l'appellation des théories de cycle de vie. Cette situation explique une large diversité de facteurs explicatifs pour décrire les caractéristiques qui changent dans les organisations au cours des différentes phases de leur cycle de vie (QUINN, CAMERON, 1983). Elle donne à ces travaux un caractère conjectural et approximatif, reconnu par ailleurs par certains de leurs auteurs (voir notamment GREINER, 1972 ; MINTZBERG, 1991), qui rend complexe toutes tentatives d'analyses comparatives de leurs résultats. L'absence de validation empirique d'un certain nombre de ces modèles et l'hétérogénéité des protocoles méthodologiques (QUINN, CAMERON, 1983 ; DESREUMAUX, 1992) ne peut que limiter la portée théorique de ces différents modèles.

Nous ne présenterons ici que quelques uns des modèles les plus marquants qui ne constituent qu'un échantillon de l'ensemble des analyses empruntant l'analogie du cycle de vie pour décrire l'évolution des organisations. Le lecteur souhaitant avoir des compléments d'informations pourra se référer utilement à la bibliographie des articles de synthèse présentés ci-dessus.

## **① Modèles génériques**

Nous présenterons ici quatre modèles de ces théories : celui de G. L. LIPPITT & W. H. SCHMIDT (1967), de Larry E. GREINER (1972), d'Ichak ADIZES (1979, 1991), d'Henry MINZTBERG (1991).

### **① Le modèle de G. L. LIPITT et W. H. SCHMIDT**

Gordon L LIPITT et Warren H. SCHMIDT (1967) assimilent le cycle de vie de l'entreprise à celui d'une organisme vivant dont le développement s'articule autour de trois étapes : naissance, jeunesse et maturité. Chaque étape du développement de la firme se caractériserait par des problèmes spécifiques à résoudre et la manière dont ils sont résolus s'accompagnent de différents scénarii possibles.

Ces problèmes, ou crises organisationnelles non-financières, sont prévisibles et seraient au nombre de six, présentés dans le tableau ci-contre. Selon les auteurs, les critères de détermination du stade de développement où se situe la firme s'apprécie plus dans la manière de gérer ces crises prévisibles que dans le nombre d'employés, ses parts de marchés ou la sophistication de son management. L'organisation doit reconnaître, se confronter et s'occuper de ces crises importantes sous peine de recrudescence des problèmes ou de dommages irrémédiables.

Étapes de développement	Préoccupations majeures	Problème à résoudre	Conséquences d'une mauvaise résolution
Naissance	1 - Créer une nouvelle organisation	Que risquer ?	Inaction & frustration
	2 - Survivre	Que sacrifier ?	Mort de l'organisation
Jeunesse	3 - Atteindre la stabilité	Comment organiser ?	Organisation réactive plutôt qu'autonome
	4 - Affirmer la réputation et l'image	Comment s'auto-examiner	Image déformée, difficulté d'attirer les bons personnels et clients
Maturité	5 - Construire sa spécificité	Que faut-il changer et comment ?	Perte du personnel le plus créatif Attitudes défensives non adaptées
	6 - Contribuer à la société	Que faut-il partager et comment ?	Perte du respect Dégradation de la réputation

Source LIPPITT, SCHMIDT, 1967, p. 103 - traduction : DESREUMAUX, 1992, p. 169

Le cycle de développement de l'entreprise se décompose comme suit :

### ① Lancer l'entreprise

L'entreprise dépasse le stade de l'idée initiale et ne devient une réalité que lorsque ses fondateurs ont décidé de ce qu'ils veulent investir et risquer en capitaux, énergie, temps et réputation pour donner à l'idée une chance de prouver sa valeur. Ils doivent rapprocher leurs projets de la réalité dans une perspective socio-technique et s'interroger sur leurs marchés, la concurrence, leur positionnement, leurs coûts, leur main-d'œuvre et leurs procédures.

## ② Survivre

La seconde crise concerne la capacité de la firme de survivre en tant que système viable. L'organisation est née dans un climat d'enthousiasme et d'espoir. Elle doit survivre dans un monde d'épreuves et de challenges. La lutte pour le développement de l'entreprise requiert le plus souvent des pertes individuelles correspondantes en ce qui concerne les finances, les loisirs, l'énergie, la santé, le temps consacré à la famille ou aux amis, le confort ou la paix de l'esprit. Il existe une nécessité de faire un choix de valeurs dont l'appréciation résulte de la durée du temps de sacrifice qui doit, ou peut, être tolérée et de son utilité pour la survie et de développement de l'entreprise.

## ③ Atteindre la stabilité

A mesure que les pressions extérieures se relâchent, les problèmes internes se révèlent avec plus d'acuité : les effectifs se développent, de nouveaux directeurs fonctionnels sont embauchés, une discipline organisationnelle doit être instituée. L'extension de la hiérarchie crée des coalitions qui compliquent le jeu politique, les attentes différentes des uns et des autres s'expriment ouvertement, les tensions interpersonnelles se manifestent, des compensations aux sacrifices initialement consentis sont demandés en termes de reconnaissance, de salaires et de participation. La motivation entre les conflits entre les gains personnels à court terme et les gains organisationnels à long terme. Les managers doivent faire face à des problèmes à de multiples problèmes : formation du personnel, création d'un esprit d'équipe, stabilisation de la clientèle existante, élaboration des plans à long terme. La volonté de renforcer l'ordre passe par la reconnaissance que l'expansion et le succès ne sont pas synonymes, que des volumes de ventes élevés ne font pas nécessairement de gros profits. L'entreprise doit consolider l'existant avant d'envisager de nouveaux développements d'activité.

## ④ Affirmer la réputation et l'image

Cette crise concerne les relations de l'entreprise avec ses "publics". "L'ego" de l'organisation est maintenant une réalité et il demande à être reconnu. Il existe une tendance des responsables à être sur la défensive quand leur création est critiquée de l'extérieur. Les salariés et les employés veulent parler de leur entreprise avec fierté et de ce qu'ils font. Ils veulent être respectés par les clients, les fournisseurs et le public. Les relations publiques ont une grande importance et requièrent un investissement important en temps et en réflexion. Le budget communication est en croissance, mais les efforts de promotion dépendent de la stabilité de l'organisation, de la qualité de ses produits et de la performance de son équipe de

direction. La stabilité peut se transformer en stagnation si les responsables de l'entreprise ne se sont pas préparés à jeter un regard critique sur leurs produits ou services, sur leurs activités internes et externes. La question est de savoir si les dirigeants sont capables de voir la nécessité constante d'être à l'écoute, de réviser, de réévaluer, d'améliorer.

### ⑤ Construire sa spécificité

L'entreprise entre dans son stade de maturité et rencontre une nouvelle crise. Pour distancer la concurrence dans un marché fluide, l'entreprise doit être en recherche constante de compétences distinctives et de créneaux dans lesquels elle puisse les mettre en œuvre de façon avantageuse. La recherche et le développement - parfois la diversification - sont introduit dans l'espoir d'établir une sécurité relative dans un futur incertain. "L'accomplissement" de la firme et ses buts sont dictés par le désir d'exploiter les compétences distinctes et uniques de la firme. Cette "auto-actualisation" passe par des décisions qui comportent des risques. Elle peut susciter des réactions conservatrices et un désir d'éviter l'incertitude chez les managers soulignant que les investissements et les positions de la firme ne peuvent être compromises sans sérieuses considérations.

### ⑥ Contribuer à la société

Seulement un petit nombre de sociétés arrivent à acquérir une situation et une stature confortable. La plupart des entreprises restent - souvent par préférence - des firmes locales avec une structure organisationnelle simple, une gamme de produits simples et des ambitions ordinaires. Mais certaines organisations doivent avancer plus loin. Lorsque le contrôle interne efficace et une position financière confortable sont atteints, une entreprise ressent un puissant désir d'obtenir le respect et la considération de la société et d'améliorer les conditions de développement des salariés.

Ce n'est pas le manière dont ces actions de publicité institutionnelle sont faites qui créent une crise organisationnelle, mais plutôt la décision d'introspection qu'elles nécessitent. Cette opération nécessite une dépense de fonds et comporte le risque que des actionnaires et quelques directeurs ne puissent les comprendre ou les accepter. Ces efforts peuvent toutefois produire des effets indirects sur le marché et dans quelques cas, ils peuvent protéger la firme contre les menaces légales (par exemple des lois antipollution plus contraignantes). Les investissements en actions d'images peuvent également nourrir des dissensions dans la ligne hiérarchique car certains verraient bien ces ressources allouées de façon différente.

Les crises ne se succèdent pas de façon automatique et une entreprise peut se retrouver en face d'une ancienne crise à tout moment. Les managers ne peuvent pas contrôler l'émergence



de ces crises, mais ils peuvent contrôler leur résolution en adoptant les mesures suggérées dans le tableau ci-contre :

Étapes	Connaissances	Aptitudes	Attitudes
<b>Créer un système</b>	Des objectifs à CT, clairs dans l'esprit des dirigeants	Capacité à transformer les idées en actes	Croyances en ses capacités, son produits, son marché
<b>Survivre</b>	Objectifs à CT à communiquer	Capacité de communication, à s'ajuster aux conditions changeantes	Foi dans l'avenir
<b>Stabiliser</b>	Repérages des facteurs-clés et élaboration des plans à long terme	Capacité à transformer les plans en objectifs communicables	Confiance dans les autres membres de l'organisation
<b>Affirmer sa réputation</b>	Capacité de planification et compréhension des buts par l'ensemble des cadres	Impliquer les autres dans la prise de décision, obtenir leur engagement	Intérêts pour les clients
<b>Atteindre sa spécificité</b>	Compréhension par la DG de la façon dont les autres devraient fixer leurs objectifs Gérer les sous-unités	Apprendre aux autres à planifier Intégrer les plans des sous-unités	Confiance en soi
<b>Gagner le respect et appréciation</b>	Compréhension des objectifs de la société	Capacité à utiliser les ressources de l'organisation à la résolution des problèmes de la société	Sens de la responsabilité vis-à-vis de la société

Source LIPPITT, SCHMIDT, 1967, p. 110 - traduction : DESREUMAUX, 1992, p. 170

En suggérant une évolution des aptitudes managériales au fur et à mesure du développement de l'entreprise, ce modèle propose donc une articulation entre l'évolution de la firme et celle des cadres dirigeants.

## ② Le modèle de Larry E. GREINER

Larry E. GREINER (1972) s'appuie sur une analogie entre le développement organisationnel et le développement individuel pour les présenter comme une succession de phases par lesquelles tendent à passer les entreprises en croissance. Bien que le modèle de GREINER soit généralement associé aux théories de cycle de vie, il n'est pas à proprement parler un modèle de cycle de vie, comme peut l'être, par exemple, selon Kim CAMERON et David A. WHETON (1981) qui développent largement une analogie avec le cycle de vie des produits en marketing. L'auteur propose plutôt un modèle normatif de l'équilibre métastable où les phases d'évolution, terme utilisé "*to describe prolonged periods of growth where no major upheaval occurs in organization practices*" (p. 38), et les phases de révolution, concept utilisé

"to describe those periods of substantial turmoil in organization life" (p. 38), s'articulent de manière réursive, c'est-à-dire que les solutions adoptées pour résoudre les crises déterminent les orientations managériales générales de la période de stabilité suivante. A partir d'une étude de la littérature, l'auteur identifie cinq dimensions clés qu'il juge essentielles à la construction d'un modèle du développement organisationnel :

#### ⇨ L'âge de l'organisation

Les pratiques organisationnelles ne restent pas figées. Les principes et problèmes managériaux évoluent dans le temps. L'écoulement du temps conduit à l'institutionnalisation des attitudes managériales qui rendent le comportement des salariés à la fois plus prévisible et plus difficile à changer.

#### ⇨ La taille de l'organisation

Alors que les organisations dont l'effectif n'augmente pas peuvent conserver un bon nombre de leurs pratiques de managements, les problèmes de l'entreprise et leurs solutions changent à mesure que le nombre de salariés et le volume des ventes s'accroissent.

#### ⇨ Les phases d'évolution

Ce sont des périodes de croissance régulières sans revers économique majeur et sans rupture interne sévère. Le terme d'évolution décrit des périodes de stabilité au cours desquelles des ajustements mineurs apparaissent nécessaires pour maintenir la croissance dans une même modèle de management.

#### ⇨ Les phases de révolution

Elles correspondent à des périodes de turbulence substantielles qui séparent les périodes d'évolution. Ces périodes s'accompagnent de modifications radicales des pratiques de management. La réponse critique du management dans ces périodes troubles est de trouver de nouvelles pratiques organisationnelles qui seront la base du management de la prochaine période d'évolution.

#### ⇨ Le taux de croissance du secteur d'activité

Le rythme de succession des phases d'évolution et de révolution, la durée respective de ces phases et la difficulté à résoudre les problèmes associés aux révolutions semblent étroitement liés aux caractéristiques du marché du secteur d'activité.

Sur ces bases, GREINER conçoit l'évolution de la firme comme une succession de phases d'évolution et de révolution pour lesquelles chaque phase est à la fois un effet de la période précédente et une cause de la phase suivante (p. 41). L'auteur conçoit cette évolution à travers cinq phases de développement :

### ⇨ **Phase 1 : croissance par créativité**

A la naissance de l'entreprise, la préoccupation centrale est de créer à la fois un produit et un marché. Le fondateur est souvent orienté vers la technique et les activités entrepreneuriales en dédaignant les tâches d'administration et de management. Son énergie physique et mentale est entièrement absorbée par la création et la vente de nouveaux produits. Les communications avec les salariés sont fréquentes et informelles. De longues heures de travail sont récompensées par des salaires modestes et la promesse de bénéfices. Le contrôle des activités s'établit sur la base des informations en provenance du marché et les actes de management se nourrissent des réactions des clients.

Si l'ensemble de ces activités individuelles et créatives sont essentielles à la firme pour sortir de la naissance, la croissance de l'entreprise requiert toutefois de nouvelles compétences en vue de rationaliser les pratiques de gestion. Le fondateur est bientôt submergé par les responsabilités de management qu'il n'apprécie guère. A ce point, l'entreprise connaît une crise de leadership qui marque la première révolution. L'entreprise a besoin d'un gestionnaire efficace qui possède le savoir-faire et les compétences requises pour introduire de nouvelles techniques de gestion et sortir la firme de la confusion et des problèmes de management auxquels elle est confrontée. Le créateur, qui, par tempérament, ne possède pas nécessairement ces compétences, doit faire un premier choix critique de développement : *"to locate and install a strong business manager who is acceptable to the founders and who can pull the organization together"* (p. 42).

### ⇨ **Phase 2 : croissance par direction**

Les entreprises qui survivent à la première phase par la nomination d'un manager compétent amorcent une phase de croissance soutenue sous l'influence d'un leadership directif. Cette période d'évolution voit la mise en place d'une structure fonctionnelle pour séparer les activités de production et les activités marketing. La définition des postes s'affine et se spécialise, des systèmes comptables et budgétaires sont implantés, les circuits de communication deviennent plus formels et impersonnels pendant qu'une hiérarchie formelle s'établit progressivement.

Ces nouvelles techniques de direction permettront à l'entreprise de devenir plus efficiente dans son développement, mais elles peuvent éventuellement devenir inappropriées pour maîtriser et contrôler une organisation plus grande, plus diversifiée et plus complexe. Les salariés subalternes, qui possèdent une meilleure connaissance des marchés et des techniques, se sentent étouffés par une hiérarchie centralisée et pesante. La firme connaît alors une crise d'autonomie qui rencontre une double difficulté : les cadres supérieurs ont du mal à déléguer certaines de leurs responsabilités et les hommes de terrain ne sont pas habitués à prendre des décisions par eux-mêmes. Le maintien de la centralisation peut alors susciter le désenchantement et le départ des salariés en mal d'autonomie.

### ⇨ **Phase 3 : croissance par délégation**

La troisième période résulte de l'implantation réussie d'une structure décentralisée : délégation accrue de responsabilités aux cadres techniques et commerciaux, création de centres de profit pour stimuler la motivation, le management par exception (managing by exception) des cadres du sommet basé sur des rapports périodiques du terrain, des politiques d'acquisition, etc. La décentralisation du pouvoir à des managers motivés permet de pénétrer de nouveaux marchés, de répondre plus rapidement aux demandes des clients et de développer de nouveaux produits. Une crise se prépare éventuellement lorsque les cadres dirigeants ont le sentiment de perdre le contrôle de différentes opérations et constatent que les responsables des unités décentralisées préfèrent poursuivre leurs propres intérêts sans souci de coordination et d'allocations budgétaires globales avec le reste de l'organisation.

La troisième révolution, dite crise de contrôle, se traduit par une volonté de reprise en main du top management qui aspire à regagner un contrôle sur la totalité de la firme. Le retour à la centralisation échoue le plus souvent en raison de la multiplication des opérations et des habitudes prises. La solution à ces problèmes passe par la mise en œuvre de nouvelles méthodes de coordination.

### ⇨ **Phase 4 : croissance par coordination**

Durant cette période, la période d'évolution se caractérise par l'utilisation de systèmes formels de coordination et par prise de responsabilité des "top-exécutives" dans l'initiation et l'administration de ces systèmes : rassemblent d'unités décentralisées en groupes de produits, établissement des procédures formelles de planification, centralisation de certaines fonctions techniques comme le traitement de données, etc. Tous ces dispositifs visent une volonté d'allouer de façon plus efficiente les ressources limitées de la firme dans un contexte de croissance mature.

La multiplication des systèmes et des programmes peut générer des incompréhensions progressives entre les fonctionnels et les opérationnels, entre le siège et les divisions. Cette situation nourrit une crise de bureaucratie dans une organisation devenue trop grande et trop complexe pour être gérée par des programmes formels et des systèmes rigides.

#### ⇨ **Phase 5 : croissance par collaboration**

Le dépassement de la crise de bureaucratie consiste à adopter une approche plus flexible et comportementale du management en y développant la collaboration interpersonnelle et y introduisant plus de spontanéité. La création d'équipes de travail et d'espaces de confrontation interpersonnelle, le contrôle social et l'autodiscipline remplacent la logique des systèmes formels. Cette transition est particulièrement difficile tant pour les experts qui ont créé l'ancien système que pour ses utilisateurs qui pouvaient en apprécier le confort. La création d'équipes projets, le développement de structures matricielles, les compressions d'effectifs et le reclassement des personnels du siège, la simplification des procédures formelles, la mise en place de sessions de formation à l'animation d'équipe, pour les personnels d'encadrement, les systèmes de rémunérations basées sur les performances collectives plutôt qu'individuelles, etc. font partie intégrante de ces transformations.

Quelle sera la révolution en réponse à ce stade d'évolution ? Sans la qualifier véritablement, GREINER imagine une révolution qui se centrerait autour de la "saturation psychologique" des salariés épuisés physiquement et émotionnellement par l'intensité du travail en équipe et l'effort permanent d'innovation. Selon lui, cette cinquième crise pourrait se résoudre par la développement de nouvelles structures et la mise en place de programmes périodiques pour permettre aux salariés de réfléchir sur eux-mêmes et se revitaliser (périodes sabbatiques, alternance de responsabilités fonctionnelles et opérationnelles, etc.).

Selon l'auteur, son modèle a des implications importantes pour les managers car chaque phase renvoie à un ensemble d'actions managériales sur le plan humain et organisationnel, résumées dans le tableau ci-contre :

	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
<b>Préoccupation de la direction</b>	Fabriquer & vendre	Rechercher l'efficacité & la productivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover
<b>Structure organisationnelle</b>	Informelle	Fonctionnelle centralisée	Géographique décentralisée	Groupes de produits Line & Staff	Matricielle par équipes
<b>Style de direction</b>	Entrepreneurial individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif
<b>Système de contrôle</b>	Résultat du marché	Standard - Centres de coût	Centres de profits Rapports	Cent. d'inv. Plans	Fixation mutuelle des objectifs
<b>Rémunération des dirigeants</b>	Profits	Salaires & gratifications	Primes individuelles	Participation aux bénéfices Distribution d'action	Primes d'équipe

Source : GREINER, 1972, p. 45 (traduction : DESREUMAUX, 1992, p. 174)

En identifiant les conséquences de la succession des stades de développement sur le style de direction, le modèle de GREINER aborde donc directement la question de l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant, dirigeant qui doit développer des styles de management variables selon le contexte d'action dans lequel il se trouve.

### ③ Le modèle d'Ichak ADIZES

Selon ADIZES (1979, 1991), une décision de qualité, qui permet à l'organisation d'être efficace à long et à court terme, réclame la mise en œuvre de quatre fonctions qui sont nécessaires à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, mais sont incompatibles et entrent en conflit les unes avec les autres :

- ⇒ Produire : remplir sa vocation d'entreprise, atteindre des résultats. (P) travaille à court terme et cherche **quoi** faire.
- ⇒ Administrer : établir des règles de fonctionnement, programmer et contrôler les activités de l'entreprise, s'assurer que le système fonctionne conformément aux règles établies. (A) s'intéresse au **comment**.

- ⇒ **Entreprendre** : anticiper, provoquer le changement au lieu d'y réagir, planifier, décider ce que l'on va faire aujourd'hui en fonction de ce qu'on pense ce que sera demain. (E) travaille à long terme et se demande **pourquoi** il faut le faire.
- ⇒ **Intégrer** : développer une culture d'interdépendance et d'affinités, construire une équipe pour assurer la pérennité de l'entreprise au-delà des destins individuels des dirigeants. (I) s'intéresse au qui (tendance mécaniste) et avec qui (tendance organique).

Ces quatre fonctions ont un impact variable sur le destin de la firme dans des horizons temporels différents :

Fonction	Impact sur l'entreprise	Durée
- (P)	efficacité	Court terme
- (A)	efficience	Court terme
- (E)	efficacité	Long terme
- (I)	efficience	Long terme

Pour ADIZES, les organisations ont un cycle de vie tout comme les organismes vivants. Celui-ci se déroule selon une séquence prédéterminée où chacune de ces quatre fonctions joue un rôle essentiel ou secondaire selon les cas. La courbe de vie est normale quand ces fonctions se développent selon une séquence normative, prévisible et répétitive ; chacune des séquences étant stabilisée et institutionnalisée à l'issue d'un problème de transition normal. La résolution du conflit permet à l'organisation de passer au stade de développement suivant qui s'accompagne de l'émergence d'une nouvelle fonction et de nouveaux problèmes à résoudre. Le comportement de l'entreprise devient pathologique quand elle ne parvient pas à faire émerger elle-même la nouvelle fonction à travers une régression à la fonction antérieure qui lui est familière. Chaque stade a ses problèmes prioritaires, mais aussi ses problèmes annexes, dont certains sont des résidus du stade précédent et d'autres annoncent le suivant.

Le cycle d'évolution de l'entreprise se décompose en dix étapes pour lesquelles les lettres majuscules ou minuscules désignent les fonctions plus ou moins centrales à une phase donnée.

### 1 - La Gestation (paEi)

A ce stade, c'est la détermination du créateur de répondre à un besoin identifié qui conduira à la naissance de l'entreprise : "*Le créateur d'entreprise est une sorte de prophète, anticipant les besoins du marché*" (1991, p. 28). La motivation du fondateur doit être émotionnelle avant d'être rationnelle et traduire un attachement profond à une idée et à son utilité pour le marché.

Son attitude relève du désir obsessionnel et d'une "*détermination fanatique*" nécessaires pour soutenir l'entreprise dans les difficultés qu'il rencontrera - comportement qui peut devenir pathologique dans les stades suivants. Si la fonction entrepreneuriale est la plus importante dans une période de gestation normale, les autres fonctions doivent être présentes sous peine de conduire à une gestation pathologique.

<b>PHASE DE GESTATION</b>	
<b>Normale</b>	<b>Pathologique</b>
Idée confrontée à la réalité	Pas de confrontation
Créateur déterminé mais réaliste	Créateur irréaliste
Accent sur le produit, V. A.	Accent sur le profit, le ROI
Détermination à hauteur du risque	Pas à la hauteur du risque
Le créateur garde le contrôle	Contrôle du créateur vulnérable

Source : ADIZES, 1991, p. 30

## 2 - La Naissance (Paei)

Ce stade marque le passage des idées à celui de l'action. Cette transition nécessite le passage du prophète à l'homme d'action, "*travailleur acharné aux yeux rivés sur les résultats*" (1991, p. 32). La fonction (P) domine les autres, la fonction (E) passe à un second plan alors que les fonctions (A) et (I) restent secondaires puisque l'entreprise n'a pas encore de structures, de procédures, de budgets établis - les règles et procédures seraient d'ailleurs un obstacle à l'orientation vers l'action, l'opportunisme et réactivité et la flexibilité indispensables à ce stade.

L'orientation fonctionnelle ne laisse plus le temps de rêver, de s'interroger ou de penser. Elle conduit à une centralisation extrême (personnalisation du pouvoir) : "*Il est (...) bon qu'il soit le seul maître à bord et que l'entreprise soit centralisée*" (1991, p. 37). La détermination et la passion du fondateur sont cruciales pour la survie de l'entreprise - le comportement de la famille joue un rôle important dans la survie de la firme ... ou du couple. La hiérarchie est pratiquement inexistante et le dirigeant ne dispose pas, souvent faute de moyens, des compétences nécessaires à la prise de décisions équilibrées. L'entreprise est dans une logique de court terme, guidée par les circonstances. Elle est vulnérable car un problème peut rapidement devenir critique. En l'absence de "vivier" de managers, son destin est entièrement lié à celui de son créateur. A ce stade, la sous-capitalisation et la disparition de la détermination du créateur sont les deux principales sources de problèmes pathologiques.



NAISSANCE - PÉRIODE NÉO-NATALE	
Normale	Pathologique
La détermination résiste au risque	La détermination ne résiste pas au risque
Le cashflow est négatif	Le cashflow négatif chronique
Le travail soutient la détermination	Perte de détermination
Pas d'équipe de direction	Délégation prématurée
Absence de règles	Règlements et procédures prématurés
Pas de délégation	Perte de contrôle par le fondateur
"One-man show", mais capacité d'écoute	Pas d'écoute, suffisance
Droit à l'erreur	Pas de droit à l'erreur
Soutien familial	Pas de soutien familial
Interventions extérieures positives	Créateur spolié par des interventions extérieures

Source : ADIZES, 1991, p. 39

### 3 - L'Enfance (PaEi)

Ce stade s'accompagne d'une stabilisation de la fonction (P) - fournisseurs sûrs, clients fidélisés, cash-flow régulier - et d'une réapparition de la fonction (E). Le volume des ventes augmente rapidement et facilement. L'entreprise réagit à l'environnement au lieu de construire l'environnement qu'elle souhaite. Elle adopte une attitude de touche-à-tout et toute opportunité tend à devenir une priorité, avec le risque de dispersion dans de nombreuses directions. Le manque de cohérence (personnes aux compétences, motivations, et rémunérations fort disparates, absence de clarification des fonctions, procédures de gestion embryonnaires, etc.) et la vision à long terme conduisent obligatoirement à un pilotage à court terme. Faute de se préoccuper d'un système administratif, l'entreprise connaîtra le "piège du fondateur" qui traduit l'attachement possessif du créateur à son entreprise ou une succession familiale à la tête de l'entreprise ne respectant pas la culture existante. L'institutionnalisation de la direction, la décentralisation, la délégation de l'autorité et des responsabilités font partie intégrante du développement administratif de la firme.

### 4 - L'Adolescence (pAEi)

Le développement de la fonction (A) nécessite absolument un changement dans le style de management du créateur (1991, p. 51). L'apprentissage de la délégation est indispensable pour le passage à ce stade. La succession des crises et la lutte contre une tendance à recentraliser au premier signe d'erreur sont des facteurs qui conduiront progressivement au changement de leadership, au passage de l'esprit d'entreprise au management professionnel. Cette transition requiert un profil totalement différent à celui que réclamaient les étapes précédentes,

différence qui explique pourquoi le fondateur ne parvient pas toujours s'adapter aux nouvelles exigences de son nouvel environnement. La modification des objectifs de l'entreprise (profit au lieu de la croissance des ventes), le développement de l'organisation administrative, de la coordination, du contrôle, la mise en place d'un leadership institutionnel marquent le passage d'une orientation vers la quantité à un souci de qualité, un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur. Cette transition s'accompagne de conflits normaux entre les partisans de la priorité au terrain et ceux qui pensent qu'il est temps de penser aux structures administratives, transition qui s'effectue dans de meilleures conditions si la fonction (I) peut jouer son rôle - *"Plus il y a d'(I)ntégration, moins il y a besoin d'(A)dministration"* (1991, p. 159) - et si l'entreprise *"marche bien"*. Le vieillissement prématuré - départ des éléments les plus dynamiques qui aimaient l'entreprise quand elle était petite et flexible - et l'insatisfaction du dirigeant sont deux formes de problèmes pathologiques propres à ce stade.

<b>L'ADOLESCENCE</b>	
<b>Normale</b>	<b>Pathologique</b>
Conflit entre associés ou décideurs entre "entrepreneurs" et gestionnaires	Retour à l'enfance et au piège du fondateur
Perte temporaire d'imagination	Départ des entrepreneurs et mainmise des gestionnaires
Le patron reconnaît la souveraineté de l'entreprise	Le patron est évincé
Le système de gratification récompense des comportements inadaptés	Primes récompensent les résultats individuels alors que l'entreprise perd de l'argent
Délégation de l'autorité en mouvement de yo-yo	Paralysie avec pouvoir qui va et vient
Procédures élaborées mais pas suivies	Déclin rapide de la confiance et du respect mutuels
Le conseil d'administration exerce un contrôle sur la direction	Le conseil désavoue les "entrepreneurs"

Source : ADIZES, 1991, p. 57

## **5 - L'Âge adulte (PAEi)**

Ce stade est le point optimal sur la courbe du cycle de vie où l'entreprise parvient à un équilibre entre la flexibilité et le contrôle, à cumuler profit et croissance, même si l'entreprise continue à mûrir. La mise en place des structures administratives lui permet de se tourner à nouveau vers le client (P). L'effort de planification et de contrôle de son activité lui procure une certaine maturité et un sentiment de sécurité qui lui permettent de choisir les opportunités à saisir. Le maintien à ce stade n'est pourtant pas garanti. L'affaiblissement de la fonction (E), source de flexibilité et de changement, force motrice de l'entreprise, peut précipiter

l'entreprise dans la phase de stabilité, qui marque la fin de la croissance et le début du déclin - la fonction (E) étant la composante à long terme de (P), qu'elle précède et détermine (1991, p. 177). L'absence de maintien du capital énergétique, de l'esprit d'entreprise et l'affaiblissement du souci entrepreneurial ne permettent plus à l'entreprise de réagir à son environnement. ADIZES préconise de jouer sur des facteurs humains (âge mental des dirigeants, style de direction) et organisationnels (part de marché relative perçue, structure d'entreprise) pour augmenter (E). L'autosatisfaction constitue d'ailleurs une difficulté anormale de ce stade (p. 59). A partir de ce stade, l'évolution du cycle de vie est un lent processus de détérioration, sans que l'on puisse déceler, comme dans les phases de croissance, des phénomènes transitoires.

## **6 - La Stabilité (PAeI)**

Ce stade constitue la première phase de vieillissement de l'entreprise. Il consacre la fin de la croissance et le début du déclin. Le déclin de (E) suscite la montée de (I). L'entreprise n'ayant plus à lutter pour sa survie peut se permettre de se tourner vers l'intérieur, prêter attention aux relations entre ses membres et aux valeurs qui les animent.

Dans l'ensemble de l'entreprise, la créativité s'émousse, le changement et l'innovation ne sont plus encouragés, on se réfère aux précédents et on s'appuie sur ce qui a fait ses preuves. L'entreprise a acquis une position stable sur le marché qui lui confère un sentiment de sécurité, pouvant être fallacieux à long terme. L'ordre et la méthode prennent le pas sur la créativité et le sens de l'urgence. L'ambiance se formalise et on assiste à une réaffectation des priorités et considérations budgétaires qui privilégie la rentabilité à court terme. La firme perd son esprit d'entreprise, prend moins de risques et n'est plus animée par un grand dessein. Le développement de réseaux relationnels tend à produire une diminution du nombre de conflits. Si le déclin de (E) persiste, l'entreprise, via la diminution de (P), glisse progressivement vers l'Aristocratie.

## **7 - L'Aristocratie (pAeI)**

La stabilité se fige progressivement dans une rigueur administrative et un formalisme excessifs (dépenses vers les systèmes de contrôle, accent mis sur la façon de faire plutôt que sur ce que l'on fait, cristallisation des rapports humains, formalisme dans le vêtement, innovation interne au plus bas, développement de rituels, etc.). L'entreprise a des résultats, mais ne sait plus se projeter dans l'avenir. Elle se contente d'objectifs à court terme et sans risques. Elle peut dénier la réalité interne et/ou externe présente et se fixer sur des modes de fonctionnement passés, même si elle perd des parts de marché et devient de moins en moins concurrentielle sur le plan des produits ou du marketing. La firme ne se prend plus en charge

et tend à compter sur des facteurs extérieurs pour résoudre ses problèmes. Même si l'inquiétude existe individuellement, les conflits ne s'expriment pas. La direction générale n'a plus de rôle moteur et peut devenir attentiste devant une prise de décision à risque : "*C'est le calme avant la tempête et personne ne veut faire de vagues*" (1991, p. 164). Ce type d'organisation réalise des opérations de croissance externe pour investir ses liquidités en raison du manque de demande d'investissement provenant de sources internes (rachat d'entreprises au stade de démarrage ou fusion avec une autre Aristocratie). Elle peut faire également l'objet d'une prise de contrôle de la part d'une entreprise dynamique, même si une telle opération ne peut suffire à lui redonner son dynamisme, et peut même précipiter son déclin.

### **8 - La Bureaucratisation (pA-i)**

L'obsolescence et la non compétitivité des produits et la désertion des clients ne tardent pas à se répercuter sur les résultats. Sous la pression des événements, l'entreprise prend des mesures qui risquent d'affecter la fonction (P) - réduction hâtive de coûts par cessation de certaines activités, licenciements. Ses membres, dont l'énergie n'est plus canalisée par l'obtention des résultats, se lancent dans des attaques personnelles. La créativité ne s'exerce plus à concevoir de nouveaux produits ou trouver de nouveaux débouchés, mais à développer des stratégies de survie personnelle par l'élimination des pairs. Ce stade se caractérise par une multiplication des luttes et conflits internes qui passent avant le souci du client, par le développement d'un sentiment de paranoïa, par des chasses aux sorcières. Cette spirale de déclin, qui nourrit "*un comportement de fonctionnaire frileux*" (1991, p. 76), ne peut que précipiter le déclin de la firme. En l'absence d'intervention des pouvoirs publics (subvention, nationalisation), le cycle se termine par la faillite.

### **9 - La Bureaucratie (-A--)**

L'élimination des (E)ntrepreneurs par les (A)dministratifs précipite l'agonie de la firme. L'entreprise est paralysée par les procédures et les règlements formels, par la multiplication de systèmes sans réelle orientation fonctionnelle, par une centration sur sa logique de fonctionnement interne au détriment des relations avec l'extérieur, par la multiplication des obstacles administratifs. Il n'existe plus de souci pour la production ou d'inclinaison au changement. Le sentiment d'impuissance et d'insatisfaction de l'encadrement, le ritualisme sans objet et fonctionnalité consacrent la survie artificielle d'une (A)dministration qui ne survit que grâce à des soutiens financiers extérieurs.

### **10 - La Mort (\_\_\_\_)**

Dès que les appuis extérieurs lui sont retirés, l'entreprise bureaucratique finit par mourir.

Comme le note Alain DESREUMAUX (1992, p. 177), "le modèle d'Adizes apparaît comme une base de planification permettant aux organisations de prévoir les problèmes qu'elles rencontreront au fur et à mesure de leur développement et comme un cadre contingent de prescription relativisant la pertinence de certains principes d'organisation, tels la décentralisation présentés comme solutions idéales".

Le second apport central de ce modèle est la mise en évidence d'un lien entre l'évolution de l'entreprise et celle des styles de direction de l'équipe dirigeante. C'est à la direction de réussir les transitions entre les différents stades de l'évolution du cycle de vie en anticipant les fonctions sur la phase suivante. Par exemple, pour la transition vers l'adolescence, qui est la plus délicate - passage d'un style (PE) à un style (AE) -, le fondateur doit être capable de changer son style managérial ou alors il convient, selon ADIZES, de le remplacer par un dirigeant de style (AE) et lui confier la présidence. Le dirigeant "doit avoir un dynamisme suffisant pour la (l'entreprise) faire passer d'un niveau de conscience au suivant, d'un stade de son cycle de vie au suivant. Il doit être capable de résoudre les problèmes d'hier tout en préparant l'entreprise à affronter ceux de demain" (ADIZES, 1991, p. 181). Chaque stade de développement s'accompagne des styles de direction appropriés que l'auteur résume comme suit :

Gestation	PaEi
Naissance	PaEi
Enfance	pAEi
Adolescence	pAeI
Age Adulte	paEI
Stabilité	PaEi
Aristocratie	PaeI
Bureaucratisation	Paei
Bureaucratie	?
Mort	?

#### ④ Le modèle d'Henry MINTZBERG

Henry MINTZBERG (1984, 1990) analyse le cycle de vie des organisations comme un ensemble de transitions entre les différents types de configurations organisationnelles. Si toutes les formes de transitions sont possibles a priori, l'auteur avance que certaines

transitions sont plus répandues que d'autres. En fait, son analyse s'oriente plutôt vers les changements de pouvoir associés à une modification structurelle.

Pour MINZBERG, les transitions reflètent les forces intrinsèques qui s'exercent sur les organisations, alors que celles qui procèdent de changements externes, se produisant indépendamment de l'organisation, restent les moins fréquentes. Les formes d'état de stabilité adoptés par les organisations à travers le temps tendent "à s'arranger elles-mêmes en séquences fonction de leur stade de vie" (1990, p. 409). Toutefois, leur diversité et leur multicausalité rendent ces transitions imprévisibles.

Henry MINTZBERG propose un modèle d'évolution des configurations qui procède d'une logique d'équilibre métastable où les périodes de transitions entrecourent périodiquement des états de stabilité qui constituent le régime de fonctionnement "normal" des organisations. Le déroulement du cycle de vie apparaît relativement irréversible, c'est-à-dire que beaucoup d'organisations engagées dans un cycle de vie semblent destinées à le poursuivre en totalité, sauf si elles meurent ou si des forces exogènes, indépendantes des forces endogènes, les conduisent à modifier leur trajectoire : "*Les organisations ne peuvent pas être renouvelées très facilement du moins en termes de régénération des organisations depuis longtemps établies par le moyen de l'énergie de la jeunesse*" (1990, p. 435). Le nouveau, qui peut avoir lieu sous forme de revitalisation progressive au stade de maturité ou de brusques volte-face durant son décès, semblent être un phénomène des dernières étapes du cycle de vie. Cette absence de possibilité de retour en arrière - sauf soutien extérieur artificiel - le conduit à prôner le maintien d'un niveau stable de remplacement des organisations âgées ou dépassées par de nouvelles organisations : "*ce n'est pas le nouveau d'une seule organisation qui devrait nous concerner mais bien plus le nouveau de tout notre système d'organisations*" (1990, p. 434).

Pour MINTZBERG (1990, p. 427), la revitalisation est un processus progressif qui opère de l'intérieur, reflétant la capacité d'une organisation à se renouveler elle-même, en d'autres termes à changer tout en maintenant sa configuration. Selon lui, seules les organisations professionnelle et innovatrice sont capables de faire une transition naturelle vers une forme renouvelée - même si la forme professionnelle peut éprouver des difficultés en raison de la dilution du pouvoir. Pour l'organisation mécaniste de type clos, les forces naturelles intrinsèques n'existent pas (1990, p. 429). Elle se montre donc incapable de se revitaliser elle-même et a besoin d'une impulsion ou d'une force exogène.

Le retournement de tendance, opérationnel ou stratégique, paraît impliquer le retour temporaire de la configuration entrepreneuriale qui se traduit par la concentration du pouvoir dans les mains d'un leader disposant d'une vision stratégique précise. La configuration

mécaniste "*semble la plus susceptible du retournement de tendance*" (1990, p. 430) en raison de la centralisation naturelle de l'autorité, des enjeux économiques attachés à sa survie en cas de déclin et de l'absence d'idéologie. Dans ce cas, le retournement de tendance ne peut être qu'un palliatif, un changement superficiel ou inefficace qui masque la résurgence des véritables problèmes : "*Le mythe phénix peut renaître dans la fraîcheur de sa jeunesse, les organisations du monde réel ne le peuvent pas. L'héritage demeure qui influence les comportements*" (1990, p. 433). Pour MINTZBERG, le seul retournement qui semble possible est celui de la configuration politique vers la configuration innovatrice.

Selon l'auteur, toutes les transitions, entre les différents types de configurations - sauf dans un cas - peuvent apporter la division à travers des confrontations totales généralement brèves ou des "alliances bancales" pour une durée déterminée. La remise en cause du système de pouvoir et d'influence suscite des phénomènes de résistance au changement des acteurs établis.

Le modèle de cycle de vie se décompose en quatre étapes :

### **1 - Etape de formation (configuration entrepreneuriale)**

La création des organisations s'effectue sous une forme entrepreneuriale qui confère au leader fondateur un grand pouvoir personnel. L'entreprise se construit autour de son style et de sa vision stratégique. Les nouvelles organisations tendent d'ailleurs à attirer des leaders très forts qui préfèrent "être leur propre maître". Bon nombre de jeunes organisations conservent cette forme tant que leur fondateur reste à leur tête et tendent à retarder la transition vers un autre type de configuration. De surcroît, l'organisation entrepreneuriale peut rester sous le contrôle de son fondateur pendant de longues périodes. Les caractéristiques personnelles du fondateur, la personnalisation du système de pouvoir et la nature du lien qui relie les salariés au dirigeant sont des facteurs qui expliquent la difficulté de la transition vers d'autres types de configurations. La consubstantialité du lien qui relie la trajectoire de la firme à celle de son dirigeant confère à cette configuration un statut précaire. L'absence de capacité d'adaptation ou l'existence d'une capacité d'adaptation trop indépendante constituent des causes de mortalité infantile de ce type de configuration organisationnelle. L'inexistence de mécanismes d'autocorrection (perte de contacts avec la réalité, manque de distinction entre l'opérationnel et le stratégique, etc.) liée à une très forte concentration du pouvoir et une absence de remise en cause du fonctionnement de la firme par les autres acteurs internes pose un problème de leadership dans ce type de configuration.

## **2 - Etape de développement (configuration du missionnaire, mécaniste ou peut-être innovatrice)**

Après le départ du fondateur, la transition la plus naturelle, après la première étape de formation, conduit à une configuration du missionnaire qui institutionnalise le sens de la mission et la vision charismatique hérités du leader. La sélection, la socialisation et l'endoctrinement sont alors utilisés pour renforcer le système de croyance établi. Cette transition s'effectue sans douceur, sans conflit. Dans la pratique, il existe relativement peu d'organisation de ce type.

Les organisations, relativement dépendantes de la compétence (qualification et savoirs des experts), effectuent des transitions rapides vers la configuration innovatrice, si sa mission est centrée sur la conception créatrice, ou la configuration professionnelle, si sa mission nécessite des qualifications standardisées.

Les organisations qui ne sont pas soumises à une idéologie ou dépendantes des compétences tendent à s'orienter vers une configuration mécaniste généralement dans un premier temps sous forme d'instrument visant à instituer un appareil administratif. Cette transition s'effectue par l'établissement de contrôles technocratiques à travers le management subalterne institués par des détenteurs d'influence externe - servant un groupe d'intérêts extérieurs - qui cherchent à asseoir leur pouvoir après le départ du fondateur (prise de contrôle, rachat, etc.). Certaines organisations parviennent à se développer sous un leadership entrepreneurial en rationalisant leurs pratiques de gestion et donnent un *"hybride de configuration entrepreneuriale et mécaniste"* (1990, p. 415).

## **3 - Etape de la maturité (configuration mécaniste close, professionnelle ou peut-être innovatrice)**

Les configurations missionnaires - même si beaucoup d'entre elles meurent en raison de leur oscillation entre l'isolement et l'assimilation - et mécanistes de type "instrument" tendent à faire une transition vers la configuration mécaniste de type système clos disposant d'un appareil administratif fortement développé et doté de procédures très standardisées. Pour les organisations mécanistes de type instrument, la difficulté pour les détenteurs de l'influence externe à maintenir une surveillance extérieure sur des comportements intérieurs, la complexification progressive de l'organisation renforcent le pouvoir des administrateurs internes et tendent à rendre cette transition inévitable. Pour conserver ses résultats et maintenir son influence, cette nouvelle configuration encourage la transition vers une structure divisionnelle qui permet de renforcer la nature de son système clos et constitue une forme



plus élaborée de la structure mécaniste. Les organisations mécanistes, qui ne disposent d'aucune capacité d'autorenouvellement, peuvent continuer en roue libre jusqu'à ce que leurs avantages disparaissent, et alors c'est le processus de la politisation puis du déclin qui s'enclenche.

L'autre scénario, concernant les organisations qui ont besoin de compétence, renvoie à une transition vers une configuration professionnelle dotée de procédures standardisées bien définies.

Ces deux formes associées à la maturité sont relativement indépendantes et capables de se fermer de toute influence extérieure. Elles sont très stables et relativement permanentes en raison du caractère inamovible des principaux détenteurs de pouvoir. La configuration innovatrice constitue une forme intermédiaire entre le développement et la maturité qui la conduit soit à une forme professionnelle plus stable (adhocratie professionnelle), soit à se maintenir dans l'état (adhocratie administrative). Les organisations peuvent demeurer une période relativement longue à l'étape de maturité.

#### **4 - Étape de déclin (configuration politique)**

La dernière étape conduit les configurations mécaniste de type clos et professionnelle vers la configuration politique. Cette transition est liée à une trop forte concentration du pouvoir entre les mains des acteurs dominants qui peut s'exercer de manière arrogante : "*Si le pouvoir produit la corruption, alors la corruption produit le conflit*" (1990, p. 423). Le cloisonnement des acteurs conduit à une multiplication des conflits et à l'émergence de coalition terriblement politisée. Ces dissensions internes conduisent à une remise en cause et une contestation de la légitimité du système de pouvoir de l'organisation de la part des détenteurs de l'influence externe. L'infiltration des conflits à la fois de l'intérieur et de l'extérieur conduit à une organisation politisée dans laquelle le conflit est envahissant, mais du fait qu'il est relativement modéré elle tend également à perdurer. En l'absence de renouveau ou de soutien de quelque forme artificielle, l'organisation politique, qui n'existe pratiquement pas dans le long terme, s'oriente éventuellement vers le décès.

Le modèle de MINTZBERG suggère qu'une organisation qui connaît une forte croissance tend à s'isoler de toute influence externe pour exercer sa propre influence sous la forme d'un système administratif clos contrôlé par les détenteurs d'influence interne.

## **② Modèles de cycle de vie adaptés au cas des PME**

Si les modèles précédents ont un caractère générique, certains modèles ont été développés pour rendre compte du caractère cyclique de l'évolution des PME/PMI. Leur particularisme doit en effet relativisé car ils reprennent dans leur ensemble la philosophie sous-jacente aux théories de cycle de vie fondée sur la séquentialité dans la succession des stades de développement. Nous en présenterons ici deux : celui de Michel BASIRE (1976) et de Neils C. CHURCHILL et Virginia L. LEWIS (1983). D'autres modèles, comme celui de Carroll V. KROEGER (1974), Jean ROBIDOUX (1978), de Guy VAN LOYE (1983), de Gérard VARGAS (1984), de Gunther KAYSER (1987), de H. Robert DODGE et John E. ROBBINS (1992) ou de H. R. DODGE, S. FULLERTON et J. E. ROBBINS (1994), s'inscrivent dans la même logique en soulignant l'émergence de problèmes internes et externes spécifiques aux différents stades de développement de la petite entreprise. Il convient de noter que ces différents modèles décrivent l'évolution de la PME dans une perspective de croissance qui ne constitue, comme nous l'avons souligné, qu'un des scénarii possibles de l'évolution de l'entreprise.

### **① Le modèle de Michel BASIRE**

Le modèle de MICHEL BASIRE (1976/2, 1976/3, 1976/4, 1976/5) propose un modèle d'évolution de la firme dans lequel le développement de la firme est analysée dans une perspective de croissance continue des effectifs. L'auteur suggère ainsi une analyse du développement de l'entreprise selon une logique cyclique de progression par étapes qui intègre un double mouvement de projection vers l'extérieur associé au développement de systèmes administratifs, et d'intégration de ces systèmes à la structure d'action et de pilotage de l'entreprise. L'auteur adopte une perspective continuiste dans la mesure où il analyse la croissance selon une trajectoire progressive, linéaire et continue. Il décompose le schéma de croissance de l'entreprise en plusieurs périodes rapprochées des effectifs salariés :

- ⇨ Première Période (de 1 à 70 personnes)
- ⇨ Deuxième Période (de 70 à 150/200 personnes)
- ⇨ Troisième Période (de 150/200 à 350/400 personnes)
- ⇨ Quatrième Période (de 350/400 à 600/700 personnes)

⇨ Cinquième Période (de 600/700 à 850/1000 personnes) - d'autres phases, c'est-à-dire des grandes étapes de développement, peuvent survenir à ce stade de développement (1976/5).

L'assimilation de la croissance à un changement de taille (valeur des effectifs) mesurée par rapport au temps relève d'une vision réductionniste et simplificatrice dans la mesure où les résultats de nombreuses études empiriques menées sur ce thème ne font pas "*apparaître de relation claire entre la taille et la croissance*" (BOYER, 1979, p. 70).

Nous centrerons notre analyse sur la première Période sans aborder les suivantes en notant toutefois que l'alternance du processus d'intégration et d'expansion que nous allons décrire se retrouvent dans la succession des autres Périodes.

### ① 1ère Période : de 1 à 70 salariés

#### ⇨ Premier Stade : 1 à 8-10 salariés

Toutes les fonctions développées dans les grandes entreprises sont déjà présentes dans ce premier stade initial et assumées par le dirigeant. Dans une logique artisanale, la préoccupation essentielle reste toutefois l'activité de fabrication qui est la seule immédiatement et directement productive et rentable. L'entreprise colle à son marché qui absorbe la production et alimente automatiquement sa croissance. La société se confondant avec son dirigeant, les systèmes administratifs sont rudimentaires et aisément maîtrisables. Si le responsable souhaite développer son affaire, la première mutation va affecter le système de production matériel sans pour autant que l'organisation s'en trouve profondément modifiée. Le dirigeant conserve un contact étroit avec l'exécution concrète du travail. A partir d'un seuil se situant aux alentours de 6-7 à 8-10 personnes, l'entreprise va entrer dans une deuxième étape significative de croissance en raison de la difficulté de chef d'entreprise de superviser seul les activités de production, de l'apparition des besoins administratifs divers, de la nécessité d'élargir l'assise commerciale par une attaque systématique de la clientèle.

#### ⇨ Deuxième Stade : 10 à 20 salariés

Ce second stade consacre la rupture de la relation directe "patron-fabrication" - même si le dirigeant reste, et restera un certain temps encore, centré sur les problèmes de fabrication qu'il supervise directement - en vue d'une orientation vers une étape de développement commercial et administratif. Si la croissance commerciale était jusqu'alors essentiellement implicite, automatique, en résonance avec le développement de l'organisation, elle devient explicite, prise en charge par le dirigeant si l'entreprise veut continuer à grandir. La croissance

administrative est associée au développement de l'activité commerciale qui requiert une gestion de la clientèle, une activité de projection, un développement de l'atelier (accroissement des effectifs, complexification de la production, formalisation relations fournisseurs).

Ce stade est vécu comme une petite crise. Les changements de rythmes et méthodes de travail liés aux processus d'abstraction et de formalisation des activités ne sont pas facilement assimilables et posent des difficultés psychologiques aux acteurs de l'entreprise. Cette situation crée un déséquilibre de l'organisation qui tend à favoriser l'émergence de conflits et de tensions. L'apparition d'une structure plus complexe et plus abstraite modifie la nature de l'interactivité organisationnelle basée sur le contact direct et constant des uns avec les autres.

#### ⇒ Troisième Stade : 20 à 35 salariés

Ce stade correspond à la maîtrise des problèmes administratifs créés par le précédent au cours duquel l'entreprise paraît se situer en équilibre dynamique avec son marché. L'entreprise perd la presque totalité de son caractère artisanal (dégagement du dirigeant des stricts problèmes de la fabrication pour se concentrer sur une activité de contrôle et de pilotage). Elle connaît un développement assez équilibré entre ses trois fonctions de base (fabrication, commerce, administration) qui s'accompagne de la mise en place de systèmes de régulation inter-fonctionnels et d'un système de gestion permettant une maîtrise de la production. La croissance assurée par la qualité de l'organisation va introduire un nouveau déséquilibre qui va se caractériser dans la quatrième étape.

#### ⇒ Quatrième Stade : 35 à 50 salariés

A ce stade, l'entreprise va connaître une transformation qui concerne principalement les modes de gestion et la nature de la relation avec son environnement. Son niveau de production et d'organisation l'amène à travailler sur stock en vue de continuer à répondre aux exigences de la clientèle dans une perspective de croissance. La prévision des besoins par anticipation requiert le développement de systèmes de prévision et de contrôle de stocks nécessitant le développement d'une fonction "études-prévision" assumée par le patron lui-même ou un employé administratif. Dans cette phase, l'entreprise peut s'ouvrir à ses partenaires extérieurs (conseiller, banquier).

#### ⇒ Cinquième Stade : 50 à 70 salariés

Ce stade constitue le dernier de la première période et correspond à la maîtrise des éléments élaborés au stade précédent à travers une intégration du système mis en place à la structure

administrative laquelle va permettre à l'entreprise de véritablement gérer sa propre évolution. La gestion du personnel passe d'une logique individuelle à une logique collective et requiert une réflexion stratégique et politique qui déplace le simple cadre administratif. Les fondements d'une structure fonctionnelle apparaissent bien que le dirigeant conserve une place centrale dans le système de gestion et de pilotage de la firme. En se déchargeant de la fonction de réalisation, le dirigeant se concentre sur les responsabilités de politique et d'administration générale qui croissent de plus en plus.

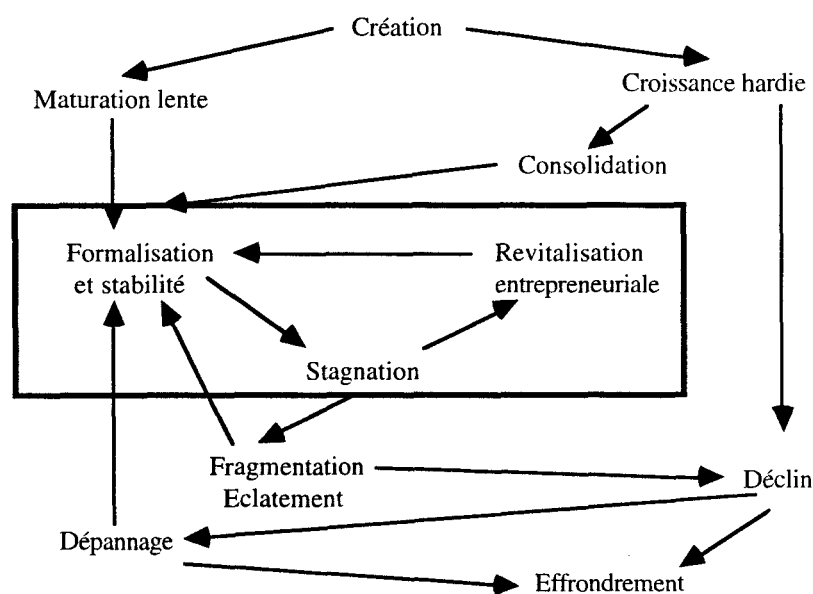
En considérant la croissance de l'entreprise à travers l'évolution de son système d'information, l'auteur note l'existence d'un double mouvement d'expansion (matérielle ou mentale) caractérisée par des projections vers l'environnement, vers l'extérieur (développement de la fonction d'échange) et d'intégration caractérisée par des mouvements de retour sur son organisation propre qui permettent à l'entreprise de diriger consciemment et de façon explicite sa trajectoire à travers une utilisation maîtrisée des moyens d'information. L'existence de cette dialectique tendrait à montrer, selon l'auteur, "*qu'une organisation devrait, pour assurer son développement, alterner d'une part le stade où elle a à puiser dans ses contacts avec l'extérieur les moyens de sa propre évolution (l'échange engendre l'abstraction), d'autre part les stades où elle a à revenir sur elle-même pour intégrer et donner un sens à ces acquisitions (en modifiant en conséquence ses structures)*" (1976/3, p. 18).

Cette thèse du balancier, qui nous renvoie à une dialectique de l'ordre et du désordre (cf. première partie), est assez proche de celle de Jean-Pierre DEBOURSE (& alii, 1983) selon laquelle une firme peut fonctionner selon deux modes complémentaires : un mode opérationnel visant à exploiter et optimiser un couplage entre l'entreprise, son environnement et son organisation interne et un mode entrepreneurial susceptible d'établir de nouvelles positions produit/marché/technologie ou de celle de J. C. APLIN et R.A. COSIER (1980) qui évoquent l'alternance non automatique de phases créatives et de phases de maintenance dans le cycle de fonctionnement organisationnel d'une organisation à maturité schématisée et caractérisée de la façon suivante. Dans cette perspective, le déclin n'est plus vu comme quelque chose de négatif en soi, mais plutôt comme une phase dont l'issue positive ou négative dépend de la façon dont il est géré (CAMERON & alii, 1987).

Phases	Attributs organisationnels				
	Buts	Stratégies	Structure et processus	Style de gestion	Problèmes
<b>Créative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovation</li> <li>* Croissance rapide</li> <li>* Diversification</li> <li>* Efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Développement de nouveaux produits</li> <li>* Développement de nouveaux marchés</li> <li>* Concentration</li> <li>* Développement International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Flexible, adaptable</li> <li>* Décentralisation minimum des systèmes formalisés</li> <li>* Planification entrepreneuriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agressif</li> <li>* Prise de risque</li> <li>* Centré sur la tâche</li> <li>* Tolérance pour l'ambiguïté</li> <li>* Motivation élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conflits entre départements</li> <li>* Ordre de priorité des actions</li> <li>* Action sans analyse suffisante</li> <li>* Contrôle des coûts</li> <li>* Turn over élevé</li> </ul>
<b>Maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Institutionnalisation</li> <li>* Croissance mesurée</li> <li>* Efficience</li> <li>* Taux de profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amélioration des produits</li> <li>* Pénétration de marché</li> <li>* Baisse de coûts</li> <li>* Ligne de produits stable</li> <li>* Concurrence sur les prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Centralisation</li> <li>* Systèmes détaillés de planification, évaluation, budgétisation</li> <li>* Recherche de systèmes optimaux de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conservateur</li> <li>* Technique</li> <li>* Centré sur les personnes et l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Résistance à l'innovation</li> <li>* Faible motivation</li> <li>* Faible intérêt pour les besoins des clients</li> <li>* Décisions en comité</li> </ul>

Traduction : DESREUMAUX, 1992, p. 179

Dans le même esprit, Mickael MASUCH (1985) envisage la trajectoire d'une organisation selon de multiples scénarii dont l'un permet de garantir la pérennité de la firme grâce à un cycle récurrent de phases de formalisation, de stagnation et de revitalisation entrepreneuriale, tandis que les autres conduisent plus ou moins rapidement au déclin et à la disparition.



Source : MASUCH, 1985, p. 28 (traduction : DESREUMAUX, 1992)

A partir de ce schéma, l'auteur décrit plusieurs cercles vicieux, qui sont dangereux et difficiles à détecter, qui peuvent apparaître dans les organisations complexes, notamment en raison du déséquilibre entre les forces de stabilité et de revitalisation. Ces cercles peuvent soit détruire les organisations, des carrières, des hommes, soit aider à résoudre les problèmes de transformation - ces cercles ne sont toutefois pas toujours présents et tous les problèmes ne peuvent pas être résolus par leur détection et leur résolution.

⇒ Croissance --> Leadership imprudent --> Effondrement : Créée par un entrepreneur talentueux, l'organisation a survécu aux périls de son jeune âge et a connu une période de rapide, éventuellement trop rapide, croissance. En se fiant à la dynamique qu'il à lui-même insufflée et soutenue, le dirigeant pousse vers l'expansion. Deux dangers sont alors présents. Le premier, des erreurs normales, des acquisitions désavantageuses, par exemple, épuisent le slack organisationnel. Le second, l'environnement, lequel a pu être permettre dans le passé de soutenir le rythme élevé de croissance, peut changer et devenir moins favorable. Le rythme de l'expansion est trop rapide dans ces nouvelles conditions, deux scénarii sont alors possibles : le slack permet d'amortir, sinon l'effondrement est imminent.

⇒ Croissance --> Leadership imprudent --> Déclin --> Effondrement : Un développement similaire peut avoir lieu en raison de l'âge du dirigeant. Après avoir eu sa belle époque, il peut devenir moins flexible, ses capacités intellectuelles diminuer, et ses comportements changer. Par exemple, il peut devenir plus hésitant à déléguer son autorité, et, confronté à de mauvaises nouvelles, ses attitudes peuvent encourager des biais d'information. Le cercle vicieux de la sous-optimalité se développe à travers des excès de centralisation, de formalisation et l'utilisation d'une information biaisée. Dans des circonstances extrêmes, une culture d'entreprise psychotique émerge. Seule la mort du dirigeant ou son retrait forcé permettent d'éviter le déclin et l'effondrement.

⇒ Formalisation --> Stagnation --> Déclin : Les dirigeants peuvent manager leur retraite avec succès si bien que l'organisation entre alors dans la phase de formalisation et de stabilité par une consolidation et une maturation. La première menace est la stagnation. toute les organisations qui se développent de manière incrémentale expérimentent une tendance à la stagnation dans des conditions normales. Les entreprises performantes peuvent maintenir un haut niveau de performance en introduisant une revitalisation entrepreneuriale, ce maintien dépend dans une certaine mesure du facteur chance. Les entreprises qui échouent commencent à décliner et développent une culture de la médiocrité pour justifier les faibles niveaux de performances et réguler le chute des

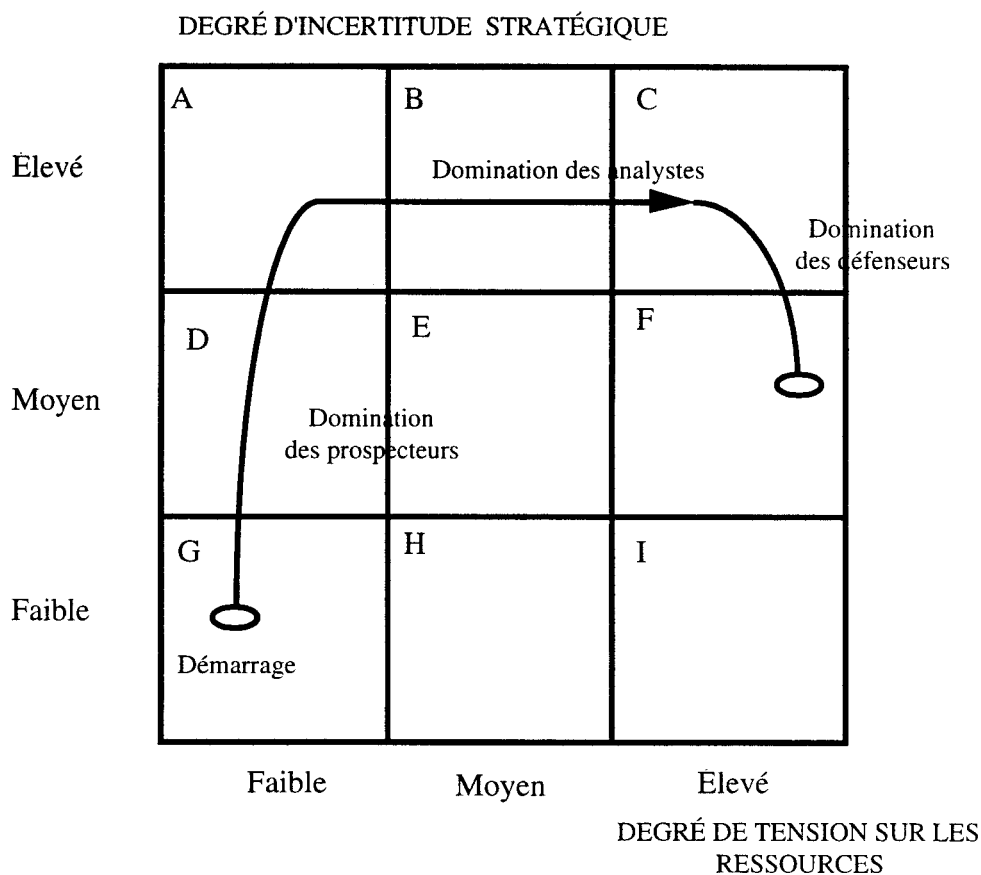
niveaux d'aspiration. La qualité du management décline jusqu'à ce que les mauvaises performance deviennent un standard.

- ⇨ Déclin --> Effondrement : Le déclin et l'effondrement sont intimement connectés, bien que la ligne de démarcation du déclin puisse être cachée par les participants. Le déclin tend vers l'effondrement lorsque la firme ne parvient plus à enregistrer des niveaux de performance acceptables. Le rétablissement de la situation tend à créer d'autres cercles vicieux.
- ⇨ Stagnation --> Fragmentation --> Déclin --> Effondrement : Une autre réaction possible à la stagnation est la fragmentation. Les sous-unités de l'organisation peuvent combattre la logique de croissance de stagnation en s'efforçant de devenir indépendantes. Des clans se développent alors. L'indépendance est gagnée, mais la synergie de l'interdépendance entre les composantes de l'organisation est perdue. Des conflits bureaucratiques font surface et absorbent la plus grande partie de l'énergie. Le slack se dissout, et l'effondrement peut survenir de façon accidentelle. Ce n'est pas la seule trajectoire possible. Les gains d'indépendance peuvent dépasser les bénéfices de l'interdépendance. Dans ce cas, la désintégration peut se poursuivre, jusqu'à ce que les anciennes sous-unités aient acquis une indépendance formelle et que l'ancienne organisation soit dissoute.
- ⇨ Déclin --> Dépannage --> Effondrement : Quand le déclin tend vers l'effondrement, des tentatives peuvent être effectuées pour sauver l'entreprise. Des sauveteurs sont payés pour mettre en œuvre ses tentatives. En cas de succès, le processus ressemble au triangle stabilité-fragmentation-revitalisation. Mais le sauvetage peut accélérer le déclin si le nouveau management exagère son rôle et commet trop d'erreurs. Alors, la complexité des alliances, les décisions en situation de surtension et, éventuellement, les menaces de cristallisation des problèmes se multiplient. L'effondrement peut devenir imminent.

D'autres modèles s'inscrivent dans cette logique de balancier. En croisant les différents degrés d'incertitude stratégiques tenant à la structure de la concurrence, au degré de stabilité des préférences des clients, aux comportements des créateurs et des diffuseurs de connaissance avec la disponibilité des ressources (matérielles, financières, humaines) nécessaires à l'entreprise et dont la maîtrise peut être soumise à différents degrés de tension, le modèle de P. R. LAWRENCE et D. DYER (1983), établit, à partir de l'étude empirique de branches industrielles et de grandes entreprises, l'existence d'une recherche constante, de la part des firmes et des branches industrielles, d'un équilibre dynamique instable entre l'efficacité dans l'emploi des ressources, assimilable à l'exigence de maintien, et la capacité d'innovation susceptible de réduire l'incertitude de l'environnement (maîtrise du changement). Sur la base de ces deux dimensions, les auteurs en déduisent une matrice de neuf positions qui



correspondent à des états d'équilibre en termes de maîtrise du domaine d'information et des ressources et constituent le cadre des trajectoires d'évolution d'entreprise - la trajectoire présentée ci-dessous mentionne la trajectoire typique d'évolution telle que l'expose le modèle.



Adaptation : DESREUMAUX, 1992, p. 181

Pour BASIRE, le mouvement hiérarchique d'une organisation est vu comme un rapport entre une fonction réelle ou de réalisation et une fonction image ou de conception, fonctions décomposées en cinq niveaux de fonctions hiérarchiques permettant de penser de façon générale les problèmes essentiels posés par la structure administrative d'une entreprise (réalisation, administration, application, décision, conception - 1976/2). La maîtrise croissante de l'abstraction renvoie à un jeu alternatif entre un processus d'abstraction fonctionnel ou horizontal (représentation-moyen permettant la maîtrise d'une situation ou d'une action) et un processus d'abstraction hiérarchique ou vertical (utilisation de la représentation précédente pour élaborer une "image-fin").

L'auteur identifie ainsi cinq fonctions essentielles à intégrer dans une logique chronologique sous forme d'organes ou de travaux spécifiques :

- 1 - fonction fabrication développée de façon prioritaire au cours du premier Stade.
- 2- fonction commerciale et administrative au second Stade.
- 3 - fonction "production" définie comme l'utilisation de l'information administrative pour réguler et équilibrer les rapports entre la fabrication et l'activité commerciale (troisième Stade).
- 4 - fonction financière liée à l'apparition de la prévision normative et des études au cours du quatrième Stade.
- 5 - fonction "personnel" dans ses aspects politiques et stratégiques avec le cinquième Stade.

Le processus de croissance de l'entreprise se ramènerait à une logique cyclique sous forme de spirale par laquelle le dirigeant, dans la progression, met en place lui-même les principales fonctions de l'organisation qu'il dirige et, dans un second mouvement, abandonne le contrôle direct des activités qu'elles représentent, avec création d'organes de pilotage et de suivi spécifiques : *"la périodicité se retrouverait donc au niveau des fonctions globales essentiellement et s'accompagnerait d'une différenciation au plan structurel"* (1976/3, p. 20). La logique du processus de croissance conduit le dirigeant à déléguer au fur et à mesure que les différentes fonctions se développent sans pour autant que le cycle puisse s'assimiler à une simple reproduction des phénomènes.

L'évolution de l'entreprise est analysée comme un processus d'abstraction progressif des activités managériales de la Direction lié à l'assimilation de systèmes administratifs et à une complexification de modes de gestion rendus nécessaires par la croissance. Ce schéma de croissance a les moyens d'assurer sa propre reproduction et de s'engendrer lui-même dans la mesure où le niveau de développement d'une étape ou d'un Stade - correspondant à une "fin", une finalité ou un terme - constitue un moyen du passage à un étape et un Stade nouveaux : *"le développement de l'entreprise cyclique se réaliserait par un enchaînement de séries de cinq étapes dont la dernière (...) représenterait l'élément de passage à un type de croissance se déroulant selon la même logique mais à un niveau plus élaboré, plus complexe, plus abstrait, plus général et plus politique"* (1976/3, p. 22). Selon une hypothèse qui apparaît somme toute contestable, l'auteur relie le niveau de complexification du système de gestion de l'entreprise au nombre de ses salariés.

## ② Le modèle de Neil C. CHURCHILL et Virginia L. LEWIS

A partir d'une revue critique des différents modèles de développement des entreprises (jugés inappropriés aux P. E.) et une étude empirique portant sur 83 entreprises, N. C. CHURCHILL et V. L. LEWIS (1983) proposent un modèle de développement des P. E. permettant d'évaluer la situations des toutes sortes de P.E., y compris celles des franchises et des sociétés à hautes technologies débutantes, d'analyser les problèmes qui leur sont posés et d'anticiper leurs difficultés à venir - dans un article récent, CHURCHILL (& alii, 1994) propose un modèle revisité sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Ils identifient huit facteurs, dont l'importance change à mesure que la société croît et se développe, et qui jouent un rôle majeur dans sa réussite ou son échec : quatre relèvent de la société (ressources financières, humaines, commerciales et systèmes utilisés (degré de perfection en matière d'information, de planification et de contrôle) et quatre relèvent du chef d'entreprise (objectifs personnels ou stratégiques, compétences professionnelles relatives aux activités de gestion opérationnelle (marketing, innovation, production), stratégique (anticipation) et managériale (délégation)). Ils proposent ainsi une vision des différentes qualités et exigences de direction nécessaires à la conduite de la firme ; qualités qui subissent des modifications incessantes au cours du cycle de vie de la firme. Ces modifications de l'importance de ces facteurs montrent "*à quel point il est essentiel que l'entrepreneur témoigne d'une certaine flexibilité*" (1983, p. 44). Cette conclusion confirme les résultats d'autres modèles qui insistent sur la nécessaire flexibilité représentationnelle et comportementale du dirigeant dans les différents stades de l'évolution de son entreprise. Le croisement de ces facteurs, et de leur niveau d'importance, avec les stades d'évolution de la firme peut se résumer comme suit :

Figure III. Caractéristiques d'une petite entreprise à chaque stade de développement

	Stade I Existence	Stade II Maintien	Stade III-D Réussite/ désengagement	Stade III-G Réussite/ expansion	Stade IV Essor	Stade V Exploitation maximale des ressources
<b>Style de gestion</b>	Supervision directe	Supervision indirecte	Fonction	Fonction	Divisionnel	Hiérarchique et personnel
<b>Organisation</b>						
<b>Importance des systèmes formels</b>	Minime à nulle	Minime	De base	Croissante	Stable	Extensive
<b>Stratégie première</b>	Existence	Survie	Maintien	Ressources de croissance	Croissance	TRI
<b>Société/entrepreneur +</b>						
	+ Petit cercle : Entrepreneur. Grand cercle : Entreprise.					

Source : CHURCHILL, LEWIS, 1983, p. 42

Selon les auteurs, les entreprises ont, malgré leurs différences constitutives (taille, possibilités d'évolution, indépendance d'action, structures organisationnelles, modes de gestion), à résoudre des problèmes communs qui apparaissent à des stades analogues de leur développement. Leur modèle met en évidence cinq stades de développement, chacun étant caractérisé par un indice de taille, de diversité et de complexité, et contenant cinq facteurs concernant la gestion : mode de gestion, structure organisationnelle, importance des systèmes formels, objectifs majeurs stratégiques et participation de l'entrepreneur à la société.

⇒ **Stade 1 : Existence**

Les problèmes posés à ce premier stade s'articulent autour de la recherche de la clientèle et la livraison du produit et du service. L'organisation est simple. L'entrepreneur occupe une place centrale dans le système organisationnel. Il détermine les modes de gestion et possède, avec ses proches, l'essentiel du capital. A ce stade, le fondateur constitue l'ensemble de l'entreprise: sa capacité à supporter les contraintes exercées par l'entreprise sur son temps, ses finances, son énergie influenceront sur le devenir de la firme. Le mode de coordination est la supervision

directe. Les systèmes et la planification formels sont minimales, voire nuls. La stratégie de la firme se concentre sur sa survie.

### ⇒ **Stade 2 : Le maintien**

Le passage à ce second stade suppose la constitution d'une niche commerciale viable (clientèle suffisante, produits ou services satisfaisants). Le problème essentiel qui se pose à ce stade est celui de la structure financière (liquidité financière, financement de la croissance). L'organisation reste simple avec l'apparition d'une amorce de structure pré-fonctionnelle entièrement contrôlée par le dirigeant. La mise au point de systèmes est insignifiante et la planification formelle se limite, si elle existe, à une prévision financière. Plusieurs trajectoires s'offrent à l'entreprise : le passage au stade 3 si elle croît en taille et rentabilité ou le maintien à ce stade de développement en vue des rentabiliser les investissements réalisés en temps et capital.

### ⇒ **Stade 3 : La réussite**

La décision qui s'impose à ce stade est relative à des schémas de développement possibles : exploitation des atouts de la société et croissance, maintien d'une certaine stabilité en vue d'assurer d'une diversification décidée par le chef d'entreprise.

Dans le premier cas, la société est utilisée comme moyen d'expansion. Le dirigeant consolide la société et alloue des ressources au financement de la croissance. Il s'assure de la rentabilité de la firme, développe une gestion rigoureuse et procède à des embauches. La planification opérationnelle par budgets se met en place et le dirigeant assume la planification stratégique qui joue ici un rôle important.

Dans le second cas, la société est utilisée comme base d'appui pour le chef d'entreprise lorsque celui-ci se désengage partiellement ou totalement de la société. L'entreprise atteint une rentabilité et un taux de pénétration du marché suffisants pour assurer son succès économique. Sans erreur de gestion ou modification de la structure du marché, elle peut se maintenir indéfiniment à ce stade. L'accroissement des effectifs conduit à une délégation fonctionnelle qui s'ajoute à la mise en place de systèmes de base financiers, commerciaux et productifs et à la planification des budgets d'exploitation. Le mûrissement se traduit par le contrôle stratégique en vue de maintenir le statu quo et la séparation des destins de la firme et de son dirigeant. L'incapacité de s'adapter aux modifications environnementales peut conduire l'entreprise au stade 2.

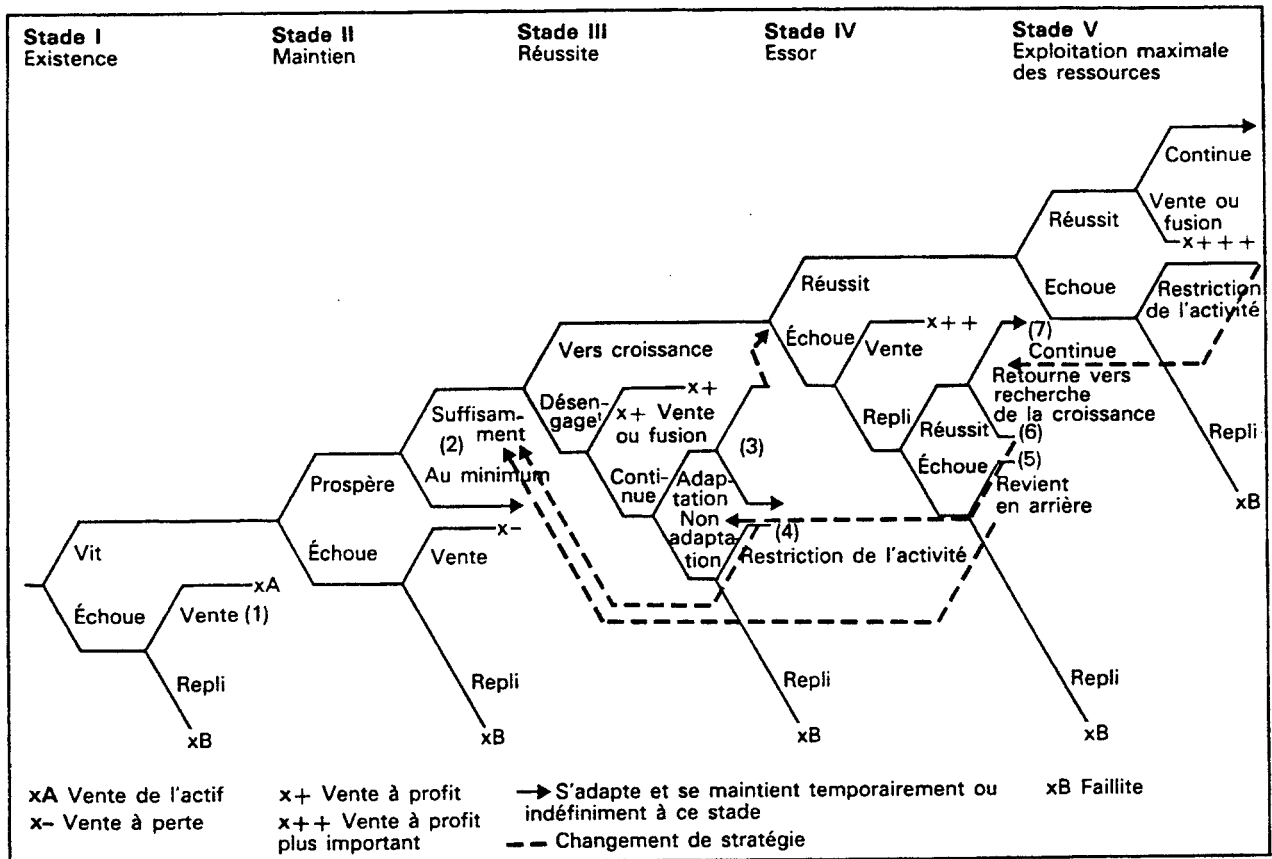
#### ⇒ **Stade 4 : L'essor**

A ce stade, les problèmes s'articulent autour de la croissance et posent les questions de la délégation et du financement. La complexification de l'environnement conduit à une décentralisation qui permet une planification opérationnelle et stratégique efficaces. Ce stade consacre un tournant dans la vie de l'entreprise qui peut devenir une grande entreprise ou être revendue à profit. L'échec à ce stade peut conduire à une réduction des activités en vue de maintenir une position favorable à un certain équilibre.

#### ⇒ **Stade 5 : Exploitation maximale des ressources**

La consolidation et le contrôle des atouts financiers obtenus par la croissance et la sauvegarde des atouts d'une P.E. (flexibilité d'action et esprit de dynamisme) figurent parmi les priorités à ce stade. Le renforcement de la direction, la rationalisation et "l'affinement" des pratiques de gestion conduisent l'entreprise à maturité. L'incapacité à maintenir son dynamisme et l'absence de prise de risques se traduisent par l'entrée dans un sixième stade, celui de la Sclérose, qui semble concerner de nombreuses entreprises disposant d'une part de marché d'une capacité d'achat et de ressources financières importantes.

Le modèle de CHURCHILL et LEWIS, à l'inverse de celui de MINTZBERG, admet l'hypothèse de stratégies de repli pouvant conduire l'entreprise à revenir à un stade de développement précédent. L'évolution n'apparaît pas comme une trajectoire rectiligne, mais s'ouvre à de nombreux scénarii possibles que les auteurs résument comme suit :



Source : CHURCHILL, LEWIS, 1983, p. 38

## ANALYSE ET APPORTS

- ① En se plaçant à un niveau d'analyse où l'organisation est vue en tant qu'entité individuelle, les modèles de cycle de vie proposent des schémas d'analyse de l'évolution de la firme dans une perspective de développement, pris dans sa double approche quantitative et/ou qualitative (HERMEL, BARTOLI, 1989) - par exemple, le modèle de Gérard VARGAS (1984) vise ainsi à attirer l'attention des dirigeants de PME/PMI sur les problèmes liés à la croissance, en identifiant les zones d'apparition les plus propices des phénomènes contingents inhérents à la gestion des activités. Face à cette orientation, certains auteurs notent qu'une attention plus soutenue devrait être accordée aux périodes de non-croissance de l'évolution et du développement organisationnel, périodes qui représentent, selon eux, une composante centrale de la vie des organisations (voir notamment CAMERON, KIM, WHETTEN, 1987). Au-delà de la différenciation conceptuelle qui entoure la notion de croissance (MERZ, WEBER, LAETZ, 1994), M. J. K

STANWORTH et J. CURRAN (1976), en soulignant que "*substantial growth is seemingly a rather exceptional process*" (p. 98), notent d'ailleurs que les théories de cycle de vie reposent sur une certaine forme d'idéologie de la croissance : "*Adopting a conscious no-growth stance in our society is not easy. We live in a society with a strong growth ideology. Growth is 'progress' and businessmen are often judged by this criterion*" (p. 106). Ces auteurs précisent que le comportement du dirigeant vis-à-vis de la croissance ne peut être séparée de son identité sociale latente : 1) the 'artisan' identity 2) the 'classical entrepreneur' identity 3) the 'manager' identity. Dans cette même perspective, J. W. CARLAND (& alii, 1984) établit une distinction entre les entrepreneurs et les dirigeants propriétaires en soulignant que le but principal des premiers est la croissance et le profit, alors que les seconds n'inscrivent pas leur action dans une vision capitaliste. Les différentes typologies que nous avons présenté (cf. section II) corroborent parfaitement cette diversité comportementale face au développement de l'entreprise. Sans proposer de typologie, R. M. CASTALDI (1986) montre également qu'il existe des différences d'appréciation des rôles selon que le dirigeant soit ou non propriétaire de l'entreprise qu'il gère : "*Overall, it does appear that there differences in work role importance that can be attributed to personality difference between CEOs who start and manage their own firms and CEOs who are promoted to that position*" p. 62). Ainsi, au-delà des séquences normatives de développement suggérées par les modèles de cycle de vie, la croissance et le développement peuvent très bien de ne pas correspondre aux buts et objectifs de l'équipe de direction en place puisque, dans les petites structures, l'interaction avec l'environnement est en relation avec les traits personnels du dirigeant (D'AMBOISE, MULDOWNNEY, 1988) - influence des intentions de la direction d'autant plus significatives dans les entreprises où le dirigeant est également propriétaire.

A travers une vision qui décrit l'état final à atteindre (en évacuant souvent la mort et la disparition de l'entreprise), ils ne forment à ce titre que de scénarii possibles de la trajectoire des entreprises qui permettent d'orienter la réflexion des dirigeants vers la détection et l'anticipation des problèmes cruciaux qu'ils auront à affronter aux différentes phases qui ponctuent l'évolution de leur entreprise (SMITH & alii, 1985 ; D'AMBOISE, MULDOWNNEY, 1988 ; KAZANJIAN, 1988 ; DOGGE, ROBINS, 1992). Robert K. KAZANJIAN (1988) note toutefois que la différence dans la prépondérance de problèmes spécifiques est plus significative entre la seconde et la troisième phase de son modèle qui en comporte quatre, c'est-à-dire entre ce qu'il définit comme la commercialisation et la croissance. En proposant un modèle matriciel qui ne retient que deux stades, H. R. DODGE (& alii, 1994) montre également que la spécificité des problèmes est plus liée à la nature du jeu concurrentiel, qui peut avoir une intensité variable, qu'au stade de vie à



proprement parlé : *"It is also readily apparent that competition, and not stages of the organizational life cycle, is the dominant dimension in bringing about change in the relative importance of identified problems for small businesses"* (p. 132).

Ces observations descriptives tendent ainsi à montrer que le développement de l'organisation s'effectue à travers le franchissement de paliers qualitatifs qui sont autant de d'occasions de remettre en cause les structures, les stratégies, les modes et pratiques de gestion, les styles de managements ou l'identité de la firme et s'accompagnent de problèmes internes et externes spécifiques (DODGE, ROBBINS, 1992). Henry MINTZBERG (1990) estime que ces modèles sont capables d'appréhender les tendances dominantes, les séquences habituelles du développement dans bon nombre d'entreprises, *"si ce n'est dans toutes"* (p. 410), lorsqu'elles ne sont pas confrontées à des changements obligés et impératifs. Ces différents modèles supposent qu'ils existent des régularités dans le développement organisationnel et que ces régularités peuvent donner lieu à une segmentation du développement de la firme selon des période de temps (SMITH, MITCHELL, SUMMER, 1985). A travers l'analogie biologique, le changement est vue comme quelque chose d'immanent, presque inscrit dans un "code génétique", qui consacre les propriétés auto-organisatrices de l'entité organisationnelle (cf. première partie) au détriment de l'intentionnalité des acteurs ou de l'impact des perturbations exogènes sur le fonctionnement organisationnel. En suggérant la capacité de l'organisation à franchir les étapes de son développement, à développer des processus d'apprentissage, cette vision propose une perspective lamarckienne des organisations qui tendent vers une complexification croissante. L'exploitation de la métaphore biologique soutient toutefois une vision fonctionnaliste des organisations qui nous encourage *"à croire que l'unité et l'harmonie de l'organisme peuvent se retrouver dans la vie de l'organisation"* (MORGAN, 1989, p. 77). Dans cette perspective, David K. BANNER (& alii, 1995), avance que l'une des causes de l'atrophie organisationnelle, qui interviendrait dans le déclin et le mort des organisations (faussement assimilés par l'auteur à un processus entropique - cf. annexe I) avec d'autres facteurs comme la vulnérabilité et l'entropie environnementales, serait le phénomène de résistance au changement lié à des gens immatures qui créent des formes organisationnelles rigides et inflexibles : *"Organic organizations can be created and sustained only by people who have a large, transcendent sense of personal purpose and who really know who they are (transcendent personal identity). As we have noted, this personal maturity will be a key to organizational structures of the future"* (BANNER, 1995, p. 356) - propos qui justifient pleinement les réflexions de Pierre LOUART (1993) sur le droit au retrait et illustrent bien *"le danger de voir la métaphore se transformer en idéologie"* (MORGAN, 1989, p. 77) : *"The main point made is that the assumption that natural and social phenomena belong to the same category of entities for purposes of theorizing and explanation is*

*fundamentally mistaken. The crucial difference stems from the fact that social phenomena understand their own behavior and act purposefully while natural have neither of these properties" (STANWORTH, CURRAN, 1976, p. 100).*

Au-delà de l'absence de validation empirique systématique (QUINN, CAMERON, 1983 ; DESREUMAUX, 1992) ou des problèmes de clarification conceptuelle (CAMERON KIM, WHETTEN, 1987), le caractère déterministe, fermé, séquentiel, (souvent) irréversible et linéaire des schémas proposés reste peu compatible avec la diversité observable des destins d'entreprise où des formes multiples de changements idiosyncratiques se conjuguent avec l'établissement de certaines organisations dans des formes particulières pour de longues périodes de temps (DANJOU, 1987 ; DESREUMAUX, 1992) : *"Si les modèles décrivent bien certaines étapes-clés d'évolution, certains moments décisifs de développement d'une organisation, ils ne recouvrent pas la diversité des chemins d'évolution"* (DESREUMAUX, 1992, p. 178). À travers cette théorie de la succession logique et séquentielle des modes d'agencement (structure, système de gestion, taille, style de gestion, priorité du management, etc.), ce sont les limites intrinsèques des solutions organisationnelles, et la nécessité de passer à de nouvelles configurations organisationnelles cohérentes, qui deviennent les moteurs de l'évolution. La perspective d'assimiler les théories de cycle de vie à une vision simplifiée du développement des entreprises qui pourrait se décrire à travers une succession séquentielle de stades prévisibles est d'ailleurs combattue par certains auteurs. Ainsi, J. R. KIMBERLY (1980 cité in KAZANJIAN, 1988, p. 258) note *"there is no inevitable linear sequence of stades in organizational life, although there may remarkable similarities among the developmental parterns of certains clusters of organizations"*. Dans une perspective différente, Dany MILLER (1981) ajoute que l'analyse du développement des entreprises n'a nécessairement pas à faire la démonstration d'un mouvement inexorable à travers une séquence linéaire de stades, mais plutôt que les entreprises doivent atteindre une gestalt organisationnelle ("organizational gestalt") stratégie-structure-environnement qui peut émerger pour un grand nombre de raisons.

De surcroît, certains auteurs ne voient pas dans la théorie de cycle de vie une théorie universelle. Ainsi, à partir de leur étude empirique, J. EGGERS, K. T. LEAHY et N.C. CHURCHILL (1994) précisent que toutes les organisations ne suivent pas la même séquence de développement et que le succès à une phase donnée n'est pas toujours nécessaire au succès dans la suivante. Plutôt que de parler de modèles de cycle de vie, ils croient plus appropriés de considérer ces stades de développement *"as phases of common conditions that peoplke in management often face as their companies grow"* (p. 12) - ces conditions communes se référant davantage à des "stades de Management" qu'à des "stades de croissance". Cette perspective rejoint celle de H. Robert DODGE et de ses

collaborateurs (& alii, 1994). Selon ces auteurs, il est difficile d'appliquer un modèle universel à toutes les organisations et il convient de ne pas séparer la notion de stade du contexte environnemental, notamment de la nature du jeu concurrentiel : "*Typically recurrent cycles and patterns in organizations are products of specific environments*" (p. 123). Cette thèse corrobore celle d'E.T. PENROSE (1952) pour qui il n'existe pas de cycle de vie ou de séquence de stades de développement applicables à toutes les organisations. Selon cet auteur, les cycles récurrents des organisations qui peuvent être observés sont le produit d'environnement spécifiques.

De surcroît, l'établissement de l'entreprise dans un stade donné n'exclut pas un scénario catastrophe. Ainsi, quel que soit le stade atteint par une entreprise, il semble que celle-ci ne soit jamais à l'abri d'un échec absolu (faillite) ou relatif (repli stratégique ou forcé) (LORRAIN & alii, 1994). En ce sens, les modèles de cycle de vie ne sont pas incompatibles avec la théorie de l'équilibre ponctué.

Tout comme les théories des crises normatives développées en psychologie (cf. troisième partie), ces modèles ont une valeur heuristique qui ne justifie nullement la découverte d'un quelconque mécanisme profond qui régirait de façon universelle le développement des organisations. Leur caractère construit (CROZIER, FRIEDBERG, 1977), la relativité culturelle de leurs logiques de fonctionnement, de leurs pratiques de gestion ou de leurs rapports sociaux (CROZIER, 1970 ; SAINSAULIEU, 1987 ; HOFSTEDE, 1987 ; D'IRIBARNE, 1989), la complexification des environnements socio-économiques, les discontinuités de l'évolution décrites par la théorie de l'équilibre ponctué donnent nécessairement un caractère partiellement indéterminé et contingent aux trajectoires des entreprises.

- ② Ces différents modèles suggèrent que la firme, au cours de son cycle de vie, doit intégrer des modes de fonctionnement qui relèvent de logiques contradictoires, et ce, de manière progressive, simultanée ou cyclique. Schématiquement, ces logiques s'articulent autour d'exigences de flexibilité et de contrôle, de stabilité et de créativité, de cohésion interne et d'interaction avec l'environnement (QUINN, CAMERON, 1983 ; JARILLO, 1988) dont la cohabitation dans le jeu organisationnel nourrit les ferments de dissensions intestines, de lutte pour le pouvoir, de conflits d'idéologies entre les différentes catégories d'acteurs ou de conflits d'intérêts dans la répartition des ressources entre les différentes coalitions internes. Le succès de l'innovation à court terme peut se révéler incompatible avec la nécessité de survie à long terme (KIMBERLY, 1979). Ce caractère fondamentalement paradoxal des exigences du fonctionnement de l'entreprise se retrouve dans la distinction entre les opérations et les projets (DEBOURSE & alii, 1983) et laisse à penser, comme le suggère K. S. CAMERON (1986), qu'une explication de leurs différences de performance

tient à des capacités variables de maîtrise des paradoxes. Cette dialectique ne se limite pas à une gestion des paradoxes, mais elle influe également sur les pratiques de gestion des entreprises. Ainsi, K. G. SMITH et M. J. GANNON (1987), à partir de l'étude de 31 entreprises de l'industrie électronique, tendent à montrer que les critères utilisés par les dirigeants pour mesurer l'efficacité de leur organisation varient selon les stades de développement.

Dans cette dialectique, l'institutionnalisation de procédures formelles, d'outils, de méthodes, de règles de gestion opérationnelle et stratégique répond aux impératifs de rentabilité, d'efficacité, de gestion rigoureuse et de survie économique de la firme. La créativité et la flexibilité fournissent un contrepoids à l'inertie, la répétition, la cristallisation qui caractérisent une tendance "naturelle" à la clôture et la mise en place de systèmes formels rigides. Pour illustrer cette intégration des exigences paradoxales du fonctionnement organisationnel, qui sont au cœur de l'appareil conceptuel des théories du balancier, Ichak ADIZES (1991) décrit ainsi l'intégration des fonctions (PAEI) comme une sorte de point Oméga vers lequel devrait tendre les entreprises.

Si les priorités managériales varient selon les stades du cycle de vie de la firme (SMITH & alii, 1985 ; D'AMBOISE, MULDWNEY, 1988), les conditions d'exercice des rôles et des fonctions managériales requièrent également des compétences, des qualités différentes qu'il est fort improbable de retrouver, selon ADIZES (1991), chez une seule personne. Le repli des artisans sur leur logique de métier et leurs activités de fabrication et leur désintérêt pour les problèmes de gestion ou d'économie générale (GRESLE, 1987) traduisent bien cette difficulté d'intégration de compétences multiples qui obéissent à des logiques, des motivations différentes, et nécessitent, en ce sens, des qualités différentes que chaque dirigeant ne possède pas de façon naturelle et spontanée. En ce sens, les entreprises entrepreneuriales doivent non seulement surmonter leur difficultés de départ, mais "professionnaliser" leur management afin d'assurer leur survie, de consolider leurs gains et s'engager dans une période de croissance stable (voir notamment CHARAN, HOFER, MAHON, 1980 ; MAHE, 1985 ; OLSON, 1987 ; JARILLO, 1988) : *"The transition from entrepreneurial venture to professionally managed business is as necessary today as in the past"* (CHARAN & alii, 1980, p. 1). Si dans les premiers stades, le dirigeant tend à s'impliquer dans toutes les fonctions de l'entreprise en consacrant l'essentiel de son temps aux activités de production et de vente, la stabilisation du fonctionnement de l'entreprise s'accompagnerait d'un recentrage sur les activités de gestion (LORRAIN & alii, 1994). L'expertise de gestion apparaît d'ailleurs très importante au cours de la phase de croissance, car l'une des activités de base vise alors au développement des systèmes d'encadrement permettant à l'entreprise de capitaliser efficacement des idées originales (OLSON, 1987).

Face à cette évolution, C. W. HOFER et R. CHARAN (1984) soulignent la difficulté de la transition d'un style entrepreneurial à un management professionnel d'inspiration fonctionnelle dans les petites structures - cette professionnalisation pouvant toutefois conduire à une perte des compétences entrepreneuriales à l'origine de leur succès (JARILLO, 1988). M. J. K STANWORTH et J. CURRAN (1976) précisent que la transition d'une identité artisanale vers une identité entrepreneuriale n'est pas une chose aisée : *"Growth is a strategy normally associated with this transition and the anticipated consequences of this, we argue, are often instrumental in the transition not being made"* (p. 108). Selon R.B. BUCHELE (1967), C.R. CHRISTENSEN (1953) et D.K. CLIFFORD (1973), cette difficulté doit être rapprochée principalement des caractéristiques psychologiques et des traits de personnalité des entrepreneurs qui posent autant de problèmes, sinon plus, dans la transition vers une professionnalisation du management que la faiblesse des ressources organisationnelles et des opportunités environnementales. Ainsi, selon Manfred KETS DE VRIES (1985), certains entrepreneurs acceptent difficilement une autre manière de gérer une entreprise que la leur, et ils peuvent créer autour d'eux une atmosphère qui rend toute évolution très difficile. Ainsi, dans certaines circonstances, ils peuvent être plus destructeurs que créateurs et innovants : *"They can exhibit a disquieting inclination to kill their own "babies""* (WEINSHALL, VICKERY, 1987, p. 258). Cela prend d'autant plus d'acuité que leurs comportements de gestion ne peuvent pas être séparés de leurs caractéristiques psychologiques (LORRAIN, DUSSAULT, 1986 ; STEVENSON, JARILLO, 1990).

Selon L. B. BARNES et S. A. HERSHON (1976), cette difficulté est d'une telle ampleur que la meilleure solution pour effectuer de telles transitions passe par le départ de l'entrepreneur (décès ou départ de la société) et la mise en place d'une nouvelle équipe de direction à la tête de l'entreprise - thèse qui rejoint dans ses conclusions celles suggérées par les théories de la succession dans un contexte de changement mutationnel. Dans cette perspective, R. DRAZAIN et R. K. KAZANJIAN (1993) notent que non seulement les compétences managériales du PDG doivent évoluer en parallèle avec les stades de développement de la firme - les auteurs en retenant quatre stades (KAZANJIAN, 1988) -, mais que *"stage of growth is a critical determinant of succession as well"* (p. 1358). M. J. K STANWORTH et J. CURRAN (1976) soulignent d'ailleurs que la croissance des petites structures résulte du management de la seconde et de la troisième génération des dirigeants propriétaires qui a vécu un processus de socialisation lui permettant de concevoir différemment les choses : *"they are more likely to have a conventional 'managerial' view of economic activity. Their personal life situation is less likely to be one strong discrepancy between personal attributes and social role, and their socialization will be toward the acceptance of the dominant business ideology of our society with its*

*stress on growth and efficiency achieved through economies of scale*" (p. 109). Ces différents travaux notent, en général, qu'il est plus aisée d'évoluer d'un stade de développement de l'organisation à un autre lorsque cette transition s'accompagne d'un changement des cadres dirigeants.

Il est vrai que les caractéristiques du management entrepreneurial, à savoir un degré élevé de centralisation du processus de décision, l'assimilation de l'entreprise au dirigeant, une absence de compétence managériale et un atmosphère paternaliste (HOFER, CHARAN, 1984), s'avèrent incompatibles avec une telle transition. C'est pourquoi l'introduction de tels changements nécessite une volonté ferme de l'entrepreneur sans laquelle la probabilité de succès est totalement nulle : "*The entrepreneur him/herself must want to make the change and must want strongly enough to make major modifications in his/her own task behavior*" (HOFER, CHARAN, 1984, P. 6 , voir également CHARAN & alii, 1980). Ce processus de transition ne peut s'accomplir que lentement, par un processus incrémental d'apprentissage organisationnel et personnel, pouvant être appuyé par des programmes de formation approprié et ponctuel (MAHE, 1985). De même, pour C. KROEGGER (1974), le changement progressif mais continu, le processus d'apprentissage constituent la meilleure voie pour permettre aux dirigeants d'acquérir ces nouvelles compétences. David K. BANNER (& alii, 1995), en reprenant la distinction entre l'apprentissage en boucle simple et en boucle double établie par ARGYRIS et SCHÖN (1978 - cf. troisième partie section II), souligne également le rôle de l'apprentissage en vue de maintenir la flexibilité et l'adaptabilité nécessaires à l'entreprise - théorie de l'apprentissage organisationnel que l'auteur estime en résonance avec "*the theory of personal maturity/100 % responsibility*" (p. 362) présentée dans son ouvrage.

Les théoriciens des cycles de vie insistent ainsi sur le processus d'autonomisation qui détache progressivement la firme de son fondateur, sur la modification des pratiques et modes de gestion, des objectifs et des priorités, sur la nécessaire évolution des styles de direction ou de prise de décision (avec toutes les répercussions que ces mutations induisent sur la sphère organisationnelle), bref sur tout un ensemble de facteurs qui relie, sans que ces auteurs en décrivent nécessairement le processus, l'évolution de la firme à celle de son dirigeant. L'exercice de rôles différents selon les périodes d'évolution de l'entreprise est d'ailleurs un thème classique de la théorie organisationnelle (CZANIAWSKA-JOERGES, WOLFF, 1991). Dans cette perspective, la réussite ou l'échec du développement de l'entreprise renverrait au dirigeant, notamment à ses capacités d'assumer certaines activités, à relever des défis ou à résoudre des problèmes qui sont caractéristiques du stade d'évolution de son entreprise (LORRAIN & alii, 1994). En effectuant un couplage structurelle entre les stades de vie de l'entreprise et les modifications progressives des compétences des managers, les théoriciens de l'évolution de la firme sont sûrement ceux

qui ont relié, de façon la plus systématique, l'évolution de l'entreprise et celle de ses dirigeants - le modèle de Dina LAVOIE et de Samuel A. CULBERT (1978) fournit sûrement l'illustration la plus significative de cette mise en parallèle. Ainsi, plusieurs auteurs (voir notamment ADIZES 1979, 1991 ; SMITH, MITCHELL, SUMMER, 1985) avancent que les compétences et les caractéristiques des cadres dirigeants doivent s'adapter à la situation ou au stade de développement de l'entreprise. D'autres (voir notamment GREINER, 1972 ; GUPTA, GOVINDARAJAN, 1984) établissent que les profils des individus possèdent des compétences entrepreneuriales nécessaires pour établir et favoriser la croissance d'une entreprise sont fondamentalement différents dans beaucoup de domaines de ceux qui peuvent gérer avec efficacité une grande entreprise ou une bureaucratie.

D. K. CLIFFORD (1975) ou Gaston CUENDET (1981) relie la complexification progressive du système organisationnel avec le dégagement du dirigeant des activités proches de l'exécution concrète du travail en vue d'intégrer des aspects managériaux (coordination, animation, planification, etc.). Dans son modèle de crise évolutive des PME (qui en comporte sept), Jean ROBIDOUX (1978) parle d'une crise de la délégation (la 4ème) qui survient lorsque l'entreprise ne peut plus être administrée par un seul homme et d'une crise de leadership (la 5ème) qui survient lorsque l'entreprise atteint des dimensions où elle ne peut avoir ni résultat ni croissance véritable si le chef d'entreprise continue à diriger son affaire comme une affaire personnelle. Le modèle développé par George AINSWORTH-LAND (cité in BANNER, 1995) analyse le cycle de vie comme le passage, après une phase de normalisation, d'un paradigme (croyances, attitudes, valeurs) articulé autour du leader-fondateur et d'un petit cercle qui font lui confiance et/ ou croit en l'entreprise (phase I le stade entrepreneurial), à un nouveau paradigme qui marque une rupture avec le passé et autorise une nouvelle vision (Phase III) - la bifurcation entre la deuxième et la troisième phase marque le point de passage pouvant aboutir à deux destins différents : le commencement d'un nouveau cycle ou la déclin. En relevant les priorités managériales associées à différents stades de vie de l'organisation, K. G. SMITH, T. R. MITCHELL et C. E. SUMMER (1985) suggèrent, en évoquant les travaux de MINTZBERG, que les méthodes de prises de décisions doivent évoluer pour passer d'un processus basé sur le jugement individuel du dirigeant à un processus plus concertatif (évolution qui peut conduire à un conservatisme ambiant à la phase de maturité - MILLER, FRIESEN, 1984), ou, en évoquant ceux de GALBRAITH, que le profil de cadres dirigeants doit passer d'un style généraliste (étape 1) à planificateur et stratégique (étape 3) en passant par le stade du spécialiste (étape 2) - voir également KROEGER, 1974. La qualité du management influencerait ainsi le passage à la dimension moyenne ou élevée (LOISEAU, DUPONT, 1981). Au-delà des modèles que nous avons déjà

présentés, nous allons analyser quelques modèles qui insistent plus particulièrement sur cette articulation.

Pour Carroll V. KROEGER (1974), les limitations de la croissance des petites entreprises sont directement liées au niveau de compétences managériales de leurs dirigeants, qui peuvent atteindre leur seuil d'incompétence. L'auteur associe ainsi des capacités et des compétences managériales de base du dirigeant aux différents stades de vie de l'entreprise qu'il relie à l'exercice de cinq rôles :

Life cycle Stage	Managerial Role	Managerial Qualities	Basic Skill Requirement
1 - Initiation	Organisator-Inventor	Innovation, Independence, Self-Confidence, Risk-taking & Vision	Perceptual & Conceptual
2 - Development	Planner-Organizer	Investigation, Plannig, Evaluation, Judging, Organizing, Negotiation & Decision-making	Analytical, External-Behavioral, Interpersonal Relations
3 - Growth	Developer-Implementer	Leadership, Delegation, Motivation, Supervision, Achievement & Decision-making	Budgeting, Scheduling, Controlling, Internal Intergroup Relations
4 - Maturity	Administrator-Operator	Maintenance, Coordinating, Efficiency, Seeker	Internal Intergroup Relations
5 - Decline	Successor-Reorganizer	Type A - Innovative Change Agent, Risk-Taking, Vision  Type B - Efficency Seeking, Change Agent	Perceptual & Conceptual External Interpersonnal Relations  Budgeting, Controlling Finance, Internal Intergroup Relations

Ce modèle illustre clairement le couplage entre les compétences et les capacités managériales du dirigeant et les stades d'évolution de la firme. Au fur et à mesure que l'entreprise se développe, le dirigeant est alors supposé élargir son registre de rôles et de comportements en vue de s'adapter aux nouvelles priorités en fonction des différents stades de développement de la firme.

Martin LINDELL (1991) s'inscrit également dans cette mouvance en soulignant l'importance pour les dirigeants de petites structures de changer leurs styles de management durant le cycle de vie de leur entreprise et, si possible, d'intégrer ces



différents styles dans chaque phase du cycle de vie. L'auteur retient trois styles possibles qui renvoient aux travaux classiques de Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON (1964) complétés par des travaux plus récents d'auteurs suédois :

- ⇒ le style orienté vers le changement qui insiste sur l'orientation vers les personnes et le rôle d'agent de changement (change initiation) où le maintien de la cohésion groupale et d'un climat positif se conjuguent avec une capacité d'introduire de nouvelles idées.
- ⇒ le style orienté vers le développement qui s'appuie sur un besoin de "preneurs de risque" et de managers qui ont une vision du futur.
- ⇒ le style orienté vers les tâches qui procède d'actions de structuration, de rationalisation, de planification et de contrôle des activités de gestion.

L'auteur croise ces trois styles avec trois stades classiques d'évolution de la firme (l'introduction, la croissance et la maturité) pour proposer le tableau de synthèse suivant. Il fait ressortir que les styles orientés vers le changement et le développement dominant dans les premiers stades, alors que celui orienté vers les tâches se retrouve de façon plus systématique dans la phase de maturité :

	Business life cycle stage		
	Introduction	Growth	Mature
Dominant values	Learning experimentation informality	Expansion, growth	ROI efficiency, market share, superiority
Management role	Entrepreneur	Administrator/integrator	Steward
Type of innovation	Major product innovation	Incremental product/major process innovation	Incremental product/process innovation
Location of innovation	Entrepreneur	Marketing/production	Production
Base of competition	Product performance	Product differentiation, price	Price, image, minor difference
Production process	Job shop	Islands of production	Assembly line and continuous flow
Dominant function	Entrepreneur	Marketing/production	Production/sales
Modes of integration	Informal communication	Informal communication, teams project manager	Formal communication, senior management committee
Organizational structure	Free form	Project/matrix/functional	Bureaucratic
CEOs & top manager's style profil			
Development-oriented style	Strong	Strong/medium	Weak
Change-oriented style	Medium	Medium/Strong	Weak
Task-oriented style	Weak	Medium	Strong

Source : LINDELL, 1991, p. 273

Si l'auteur pose l'hypothèse selon laquelle les changements de phases doivent s'accompagner de changements comportementaux, il insiste sur le fait que ces changements de style ne s'effectuent pas de manière spontanée ou naturelle, mais soulèvent au contraire des difficultés liées aux liens qui existent entre le style de management et le système organisationnel, la structure et les valeurs du manager : "*Behaviour shift in a business life cycle implies the whole system and way of thinking should be changed*" (p. 278). Ainsi, les changements de style de management ne peuvent s'analyser dans un vide contextuel, mais dans le contexte d'action qui les justifie. Dans cette perspective, les crises, les changements de direction peuvent se révéler être des moyens nécessaires pour débloquer des situations cristallisées.

En revisitant le modèle original de CHURCHILL et LEWIS (1983), J.H. EGGERS, K.T. LEATHY et N.C. CHURCHILL (1994) proposent un schéma comparable en retenant trois compétences principales : la capacité à donner une vision, la motivation des salariés de l'entreprise et le management financier. Leur étude, portant sur 338 PDG d'entreprises répertoriées selon quatre catégories (démarrage lent - croissance lente, démarrage lent - croissance rapide, démarrage rapide - croissance lente, démarrage rapide - croissance

rapide), montre que les compétences managériales et de leadership requis dans les différentes phases du cycle de développement de l'organisation sont différentes selon les périodes considérées - 48 % des PDG de leur population d'étude affirment toutefois ne pas avoir besoin d'autres compétences dans les différentes phases, mais reconnaissent dans leur ensemble que leurs besoins en matière de compétence (skill needs) diffèrent d'une phase à l'autre. Si les auteurs tendent à démontrer que les compétences managériales et de leadership nécessaires au PDG varient d'un stade à l'autre, ils précisent toutefois "*that even successful CEOs don't always anticipate which skills they must develop to achieve their desired growth*" (p. 12).

**TABLE 1**  
**Top Ten Management/Leadership Skills per Phase**

<b>Conception</b>	<b>Survival</b>	<b>Stabilization</b>	<b>Growth Orientation</b>	<b>Rapid Growth</b>	<b>Resource Maturity</b>
Communication	Financial Management	Financial Management	Communication	Communication	Communication
Administration	Communication	Vision	Motivating Others	Vision	Motivating Others
Vision	Marketing	Planning & Goal Setting	Financial Management	Motivating Others	Vision
Time Management	Vision	Communication	Vision	Planning & Goal Setting	Financial Management
Planning/Goal Setting	Motivating Others	Motivating Others	Planning & Goal Setting	Financial Management	Planning & Goal Setting
Human Resources	Planning & Goal Setting	Relationship Building	Relationship Building	Problem Solving & Decision Making	Problem Solving & Decision Making
Business & Technical Knowledge	Customer & Vendor Relations	Problem Solving & Decision Making	Business & Technical Knowledge	Relationship Building	Customer & Vendor Relations
Financial Management	Employee Development	Employee Development	Problem Solving & Decision Making	Motivating Self	Ethics & Organizational Culture
Problem Solving & Decision Making	Problem Solving & Decision Making	Marketing	Leadership & Management Skills	Leadership & Management Skills	Motivating Self
Leadership & Management Skills	Business & Technical Knowledge	Business & Technical Knowledge	Human Resources	Human Resources	Leadership & Management Skills

Source : EGGERS, LEATHY, CHURCHILL, 1994

En retenant trois stades de développement (démarrage, rentabilisation et réussite), Jean LORRAIN (& alii, 1994), à partir de l'analyse statistique de 48 questionnaires, constate un élargissement du nombre de tâches des dirigeants au fur et à mesure du développement de l'entreprise, plus particulièrement pour les activités opérationnelles, qui s'accompagne d'une très nette tendance à la délégation (sauf pour les activités de direction), d'une diversification des relations. Cet élargissement des activités assumées ne peut toutefois occulter que "*les dirigeants opèrent à l'intérieur d'un champ d'activité relativement*

*homogène d'un stade à l'autre" (p. 28). Le temps consacré par les dirigeants aux activités opérationnelles par rapport aux activités fonctionnelles serait plus élevé dans les deux premiers stades, avec une tendance inverse dans le troisième : "Ces résultats, considérés globalement, permettent de soutenir que la capacité ou la possibilité pour le dirigeant de déléguer les opérations, de prendre en main progressivement le pilotage de son entreprise et de développer un réseau de contacts permettant de compléter les ressources internes sont des facteurs importants que le dirigeant, qui est intéressé par la croissance de son entreprise, doit considérer de près" (LORRAIN & alii, 1994, p. 29).*

Barbara CZANIAWSKA-JOERGES et Rolf WOLFF (1991) se placent dans une perspective plus globale et tentent de montrer que certains rôles deviennent prédominants selon le contexte socio-historique dans lequel on se trouve. Ils analysent ce processus à travers la succession de trois rôles cruciaux du théâtre organisationnel qui sont autant d'archétypes et symboles aidant à attribuer un sens aux événements organisationnels et permettent de répondre à différents besoins ou craintes de l'inconscient collectif (les auteurs empruntent ce terme à la psychologie jungienne (JUNG, 1964)) : les managers, les entrepreneurs et les leaders. La distinction entre le leader et le manager est un thème classique de la littérature managériale (ZALEZNIK, 1978 ; HINTERHUBER, POPP, 1992 ; LE SAGET, 1992) : le manager est décrit comme quelqu'un de rationnel, méthodique, organisé et chargé de résoudre les problèmes. Il manque de charisme et conduit l'entreprise avec prudence. Sur le plan mythique, il est un Avare, un Harpagon sans imagination possédant un sens commun ridicule. Le leader, quant à lui, est porteur de sens, charismatique et ouvre de nouvelles voies en incarnant l'idéal type weberien (WEBER, 1971) à travers trois archétypes : le Guerrier, le Guérisseur et le Magicien - Moïse représentant le modèle type du leadership mâle et paternaliste. L'entrepreneur lui est un individualiste qui crée de nouvelles réalités sociales et organisationnelles, procède à l'investigation des contextes nouveaux. Il ne compose pas avec l'expérience ou la routine et se caractérise par l'initiative dans l'action : *"Entrepreneurship is leadership in exceptional situations and, we might add, is most likely to entail the creation of such situations"* (CZANIAWSKA-JOERGES & alii, 1991, p. 533). Il incarne l'archétype de Christophe Colomb créant de nouveaux mondes, de Faust, qui veut avoir du succès et devenir immortel. Il entre également en résonance avec le Rêve Américain (voir également EHRENBERG, 1991), mais pour lui la limite entre le rêve et la distorsion de la réalité est étanche. En fait, pour résumer, le manager a besoin d'ordre, le leader de changement et l'entrepreneur de contrôler son destin. Selon les auteurs, au-delà de l'intégration de ces rôles dans l'espace organisationnel, les contextes socio-historiques tendraient à favoriser (et valoriser) la prédominance d'un rôle sur les autres.

Ainsi, dans les théories de cycle de vie, la cristallisation représentationnelle, cognitive, comportementale des dirigeants ou des systèmes d'interaction entre les acteurs est analysée comme un facteur possible de déclin ou de disparition des entreprises qui ne parviennent plus alors à s'adapter à des exigences fonctionnelles nouvelles au fur et à mesure de leur développement. Le dirigeant doit être capable d'introduire, de diffuser ou de susciter l'émergence de nouvelles règles de fonctionnement pour éviter l'instauration de cercles vicieux qui conduiraient à rendre les systèmes d'interactions endogènes et exogènes de l'entreprise "pathologiques" - selon le mécanisme des jeux sans fin décrit par les palo-altistes (cf. troisième partie section II). Cela suppose de sa part une capacité à faire évoluer ses schèmes comportementaux, ses systèmes représentationnels pour élargir son registre de compétences techniques, méthodologiques, managériales et stratégiques. Cela requièrent également, de la part de la direction, la reconnaissance d'une évolution des priorités managériales (efficacité technique, coordination organisationnelle et support politique - SMITH, MITCHELL, SUMMER, 1985), tout comme celle des activités et structures (QUINN, CAMERON, 1983), qui sont contingentes au stade du cycle dans lequel se trouve l'organisation. En l'absence de consensus sur les critères qui définissent l'efficacité organisationnelle, Robert E. QUINN et Kim CAMERON (1983) proposent un modèle qui souligne comment les critères d'efficacité organisationnelle varient en parallèle aux changements d'activités et de structures observés au cours des différents stades de vie de la firme.

Cette cristallisation des schémas interprétatifs qui guident l'organisation renvoie en fait à une double dimension individuelle, liée notamment à l'existence de biais cognitifs, d'une idéologie pouvant devenir rigide ou de motivations personnelles qui peuvent se substituer aux intérêts organisationnels, etc., et collective, liée au processus socio-politique de la formulation stratégique et à l'institutionnalisation des intérêts et acquis des différentes catégories d'acteurs (MARTINET, 1984 ; KENIG, 1990 ; DESREUMAUX, 1993). Ces deux dimensions sont en étroites interaction selon des modalités qui relèvent de la spécificité du jeu organisationnel. Dans cette perspective, Barbara GRAY et Soony S. ARISS (1985), qui analysent le cycle de vie de l'entreprise sous un angle politique, soulignent comment les tactiques politiques, qui sont toujours présentes, prennent des formes différentes selon les différents stades de vie de l'entreprise et requièrent, de la part des dirigeants, des compétences et des styles différents selon les stades considérés :

- ① **La phase de création ou de première croissance** : Les activités quotidiennes et l'orientation stratégique sont guidées par la vision du fondateur qui centralise le pouvoir et le système de contrôle. Dans des conditions de marché caractérisées par un degré élevé d'incertitude, le créateur modèle la firme à son image, exerce le pouvoir à travers deux manœuvres politiques : contrôle des prémisses de la décision

et développement d'une gestion symbolique. En maintenant un contrôle sur le choix stratégique et interprétant les informations à travers le prisme de ses valeurs personnelles, il aligne les objectifs de la firme sur ses intérêts personnels. L'idéologie, les valeurs et les motivations de l'entrepreneur sont maximisées sous l'apparence d'une rationalité organisationnelle. Pour créer une image de rationalité à laquelle les autres puissent souscrire, il développe un management symbolique pour justifier et légitimer ses positions.

- ② **La phase de maturité** : La transition à ce stade se caractérise par la croissance graduelle à travers le développement de nouveaux produits, l'acquisition d'entreprises ou un rachat de l'entreprise et peut s'accompagner du remplacement de l'entrepreneur par un gestionnaire. La firme se développe et son management est bureaucratique. La politique stratégique vise au maintien et au renforcement des positions existantes à travers des améliorations produits, une politique de prix et des actions de promotion.

Les tactiques politiques associées à ce stade se caractérisent par un renforcement et une institutionnalisation de la répartition du pouvoir qui a émergé au stade précédent. L'impulsion du fondateur est formalisée et institutionnalisée dans les politiques et modes de gestion à travers une intégration des rationalisations symboliques du premier stade dans les politiques concrètes et les procédures standardisées. Cette formalisation des règles et procédures opératoires standard constituent la première activité politique qui garantit le maintien du pouvoir dans les mains dans la coalition dominante. Les sous-unités essayent de gagner le contrôle de zones d'incertitude significatives pour développer et maintenir une expertise essentielle au fonctionnement de l'organisation et gérer l'information qui est à l'origine de leur pouvoir. Les luttes de pouvoir se développent entre les sous-unités pour contrôler les ressources dont dépendent les nouveaux programmes et les futurs choix stratégiques. Les changements stratégiques dépendent de la capacité des différentes coalitions d'influencer l'allocation des ressources critiques. Les erreurs stratégiques durant cette période du cycle de vie sont directement liées à l'incapacité de certaines coalitions de conserver suffisamment de pouvoir pour réorienter la stratégie.

- ③ **La phase de déclin ou de redéploiement** : A la fin du stade de maturité et au début de la phase de déclin et de redéploiement, le contexte commence à devenir hostile et remet en cause le succès stratégique antérieur. La saturation des marchés, l'obsolescence des produits liés à l'évolution des habitudes de consommation ou de la technologie sont autant de raisons qui justifient des changements significatifs. La revitalisation renvoie à des changements drastiques dans les traditions, le conservatisme. Les changements déterminants dans l'environnement extérieur

conduisent l'organisation à relever de nouveaux challenges pour survivre. Les redéploiements perturbent le jeu politique entre les sous-unités et modifie la distribution du pouvoir, de l'autorité, des responsabilités des différentes coalitions établies au cours de la période précédente. Le jeu politique, plus intense au cours de cette phase, peut résulter d'une attitude d'indifférence au changement de la part des top-managers qui veulent préserver le statu quo ou de perpétuer l'organisation dans leurs intérêts. Une telle politique peut précipiter la mort de l'organisation. Le management des nouvelles coalitions et la construction d'un projet stratégique sont des tactiques essentielles de ce stade. La reconnaissance de la situation de crise et des enjeux pour la survie de la firme peuvent réduire les oppositions et faciliter l'adoption des changements proposés.

Selon les auteurs, cette évolution du jeu et des tactiques politiques rend non seulement nécessaire les changements dans la nature du leadership politique pour assurer des performances à chaque stade, mais peut nécessiter, comme nous l'avons déjà souligné, un changement de direction. Les stratèges peuvent se révéler incapables de conceptualiser de nouvelles réorientations stratégiques en raison des structures de pouvoir qui nourrissent des forces de résistance particulièrement puissantes (DESREUMAUX, 1993). Les dirigeants qui ont construit le système bureaucratique ayant supporté la mise en œuvre des stratégies antérieures peuvent être incapables d'identifier les opportunités de redéploiement au stade 3.

## CONCLUSION

*"La réflexion sur la science est la meilleure manière de faire de la science. Il n'y a pas de science sérieuse sans théorie. Le savoir avance par la discussion sur les théories autant que par la mise en évidence de faits"*

*Raymond BOUDON*

L'explication du changement social par des causes fondamentales, les données structurelles, un schéma déterministe s'avère impropre à rendre compte de la complexité du social.

L'étude de l'évolution en sciences de gestion renvoie à la définition de quatre couples d'attributs qui, combinés entre eux, permettent d'analyser les transformations des sociétés humaines (cf. schéma 1.0). Cette modélisation vise à rechercher les relations fondamentales entre les éléments constitutifs des formes sociales vues à la fois dans leurs aspects synchroniques et diachroniques.

⇨ déterminisme/ indéterminisme

⇨ continu/discontinu

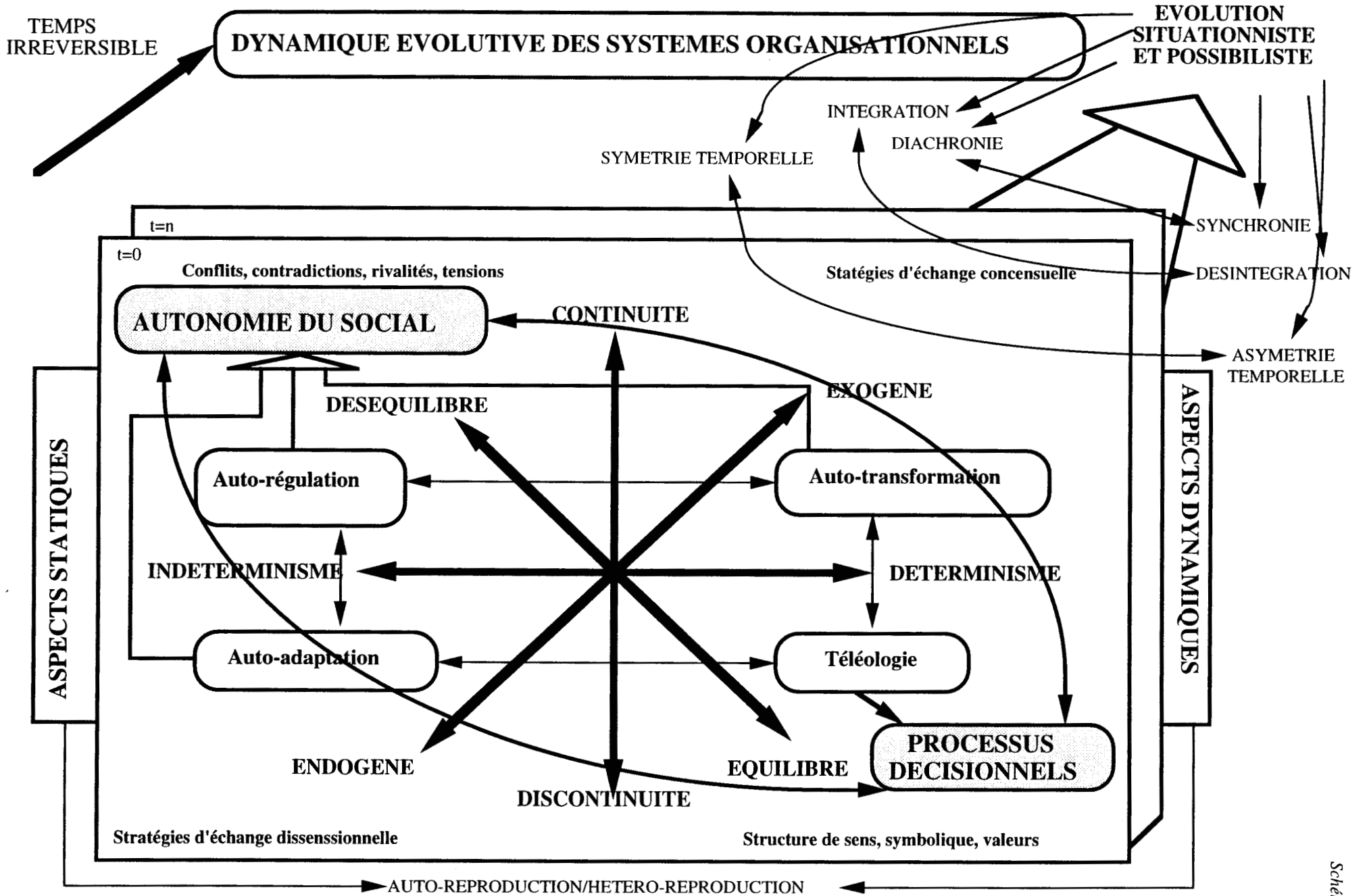
⇨ équilibre/déséquilibre

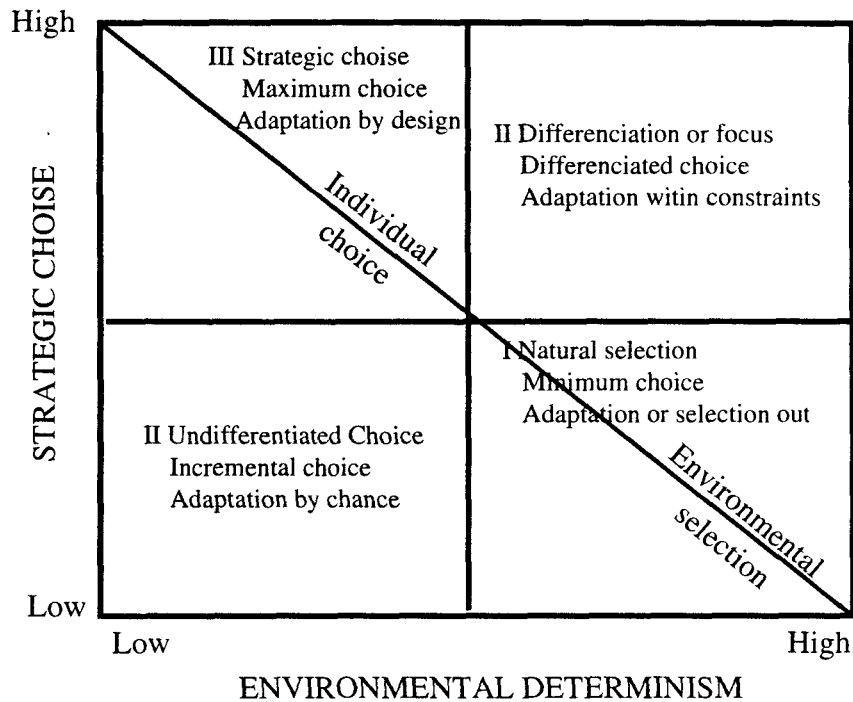
⇨ endogène/exogène

### 1 - Déterminisme/ indéterminisme :

Pour signifier le caractère variable du déterminisme, Lawrence G. HREBINIAK et Williman F. JOYCE (1985) proposent d'établir une typologie inclusive de l'adaptation organisationnelle qui relie le choix stratégique et le déterminisme environnemental considérés comme deux variables indépendantes.







Le déterministe procèdent tant à des facteurs endogènes qu'exogènes, de l'inertie organisationnelle et de l'inscription de l'entreprise dans des contraintes de type et de plan logique (PAILOT, 1994) qui fonctionnent selon leur propre nature et leurs lois. Le déterminisme de l'historicité, des contraintes liées aux formes d'agencement organisationnel s'impose aux acteurs et agents sociaux comme contraintes, et ne laisse aux individus qu'une autonomie réduite en écartant la prise en considération et l'incidence des actions individuelles.

Contrairement à ce que suggèrent W.G. ASTLEY et A.H. VAN DE VEN (1983, 1992 - cf. section I chapitre I) ou I. DANJOU (1987), la dimension opposée au déterminisme n'est pas le volontarisme, mais l'indéterminisme. Comme le montre Henri ATLAN (1979, p. 157-181), les processus de la volonté consciente, loin de s'opposer à une vision causale comme l'illustrent, par exemple, les approches cognitives de la pensée stratégique (LAROCHE, NIOCHE, 1994), excluent toute adaptation à la vraie nouveauté : *"Du fait qu'ils reposent sur une connaissance causale, ils sont adaptés à des situations où l'action requise peut être déduite de ce qui s'est passé antérieurement. Autrement dit, dans ce type de processus, le futur est d'une certaine manière inclus dans le passé et ne saurait être quelque chose de totalement nouveau, de l'imprévisible (...) cette adaptation au moyen de la volonté consciente fondée sur une connaissance intelligente et causale ne vaut que pour le court terme. Elle n'est pas illusoire, elle fonctionne. Mais ce qui est illusoire, c'est de croire qu'elle peut réellement déterminer le futur dans un monde où la nouveauté, des événements imprévus, surgissent effectivement"* - pour ATLAN, ce sont les propriétés des systèmes auto-organiseurs, fondés non pas sur le déterminisme causal, mais sur des processus d'utilisation du désordre et de

l'aléatoire, qui permettent d'intégrer l'aléatoire inorganisé dans un ordre connu et organisé (cf. première partie section II).

La reconnaissance de l'indéterminisme conduit non pas à apprécier l'influence de l'intentionnalité sur sa trajectoire, mais à proposer une vision systémo-événementielle de l'évolution de la firme, dans le sens défini par Edgar MORIN (1990 - cf. première partie section II), qui reconnaît que *"l'évolution dépend d'événements-accidents intérieurs et extérieurs et constitue à chaque étape un phénomène improbable"* (MORIN, 1990, p. 221). L'indétermination conduit donc à reconnaître la place de l'accident, de l'aléa, du hasard pour expliquer certains événements, phénomènes ou processus organisationnels, hasard que l'on peut définir, avec Raymond BOUDON (1984, p. 189), *"comme une forme particulière que peuvent prendre les ensembles d'enchaînements cause-effet tels qu'ils apparaissent à un observateur réel (...) comme une structure caractéristique de certains ensembles de chaînes causales tels qu'ils apparaissent à l'observateur"* (BOUDON, 1984, p. 189). La reconnaissance de la place du hasard, du désordre, du bruit tient également à l'impossibilité de prédire *a priori* l'évolution d'un processus social qui obéit à des éléments extrêmement volatiles : *"Il est toujours possible de fournir des explications a posteriori, mais il serait complètement absurde d'essayer de prédire a priori ce qui va se passer"* (BOUDON in DORTIER, LECOMTE, 1993 ; voir également POPPER, 1956).

Cette dichotomie apparente semble renvoyer non seulement à des différences de paradigmes et d'orientations épistémologiques, mais aussi à une distinction d'échelle d'observation et de classes de phénomènes. La reconnaissance de l'événementiel apparaît alors comme une conséquence logique du réductionnisme scientifique pour lequel la dichotomie du global et du local permet de mieux comprendre pourquoi *"une loi purement déterministe peut, si l'information est partiellement occultée (comme elle l'est nécessairement en pratique), se manifester par des phénomènes aléatoires"* (EKELAND, 1984, p. 81). Ainsi, comme le rappelle le mathématicien Ivar EKELAND (1984, p. 79), le *"déterministe, au sens où le présent détermine le futur et contient le passé, est donc une propriété de la réalité prise dans son ensemble. Dès que l'on isole, dans cette réalité globale, dans le système du monde, une série de phénomènes que l'on prétend observer et décrire, on court le risque de ne voir de cette réalité déterministe qu'une projection de l'aléatoire. Mais il est difficile de faire autrement : la réalité profonde, si tant qu'elle existe, se dérobe à nous"*.

## 2 - Continu/discontinu :

La reconnaissance de la continuité et de la discontinuité procède d'une vision proposée par la théorie de l'équilibre ponctué (cf. première partie section II). Cette perspective, aujourd'hui largement reconnue dans la plupart des disciplines scientifiques (GERSICK, 1991), propose une vision de l'évolution à travers une suite de changements incrémentaux ponctués de discontinuités consacrant des ruptures dans la logique de fonctionnement endogène et/ou exogène de la firme.

## 3 - Equilibre/déséquilibre :

L'analyse des organisations peut s'appréhender dans une double perspective d'équilibre ou de déséquilibre qui pose différemment le statut d'intelligibilité des faits d'évolution, mais définit également les limites de la validité explicative du déterminisme et de l'indéterminisme (avec tous les corollaires qui peuvent leur être rattachés). L'équilibre ne traduit pas un ordre absolu, le déséquilibre ne se rapporte pas à un état chaotique.

Les thèses de l'équilibre considèrent que les fluctuations, les conflits, les ruptures sont des phases de transition résorbées par les exigences fonctionnelles ou structurelles des systèmes. Le désordre est généralement absorbé par les mécanismes d'intégration du système lequel tend à retourner à un état d'équilibre ; état qui reste le seul attracteur stable ou métastable que peut atteindre le système. Les forces d'équilibre ou de conservation peuvent s'entendre dans une double perspective :

- ⇒ Les propriétés structurelles et fonctionnelles des systèmes organisationnels qui imposent des contraintes plus ou moins strictes aux agents et acteurs sociaux (ensembles complexes de rôles ou autres), définissent des structures de sens et de contrôle des champs relationnels dans lesquels s'inscrivent l'action des acteurs individuels et collectifs (système fonctionnel ou d'interdépendance) et une fonction d'intégration sociale et culturelle qui maintient l'appartenance des parties à une totalité concrète.

L'existence de ces contraintes ne suppose pas une dissolution de l'individualité, mais témoigne de l'efficacité des mécanismes de contrôle social (processus de socialisation ou autre) et du degré d'interdépendance entre les différentes catégories d'acteurs qui restent variables d'une forme sociale à une autre . Elle témoigne de l'existence d'invariants, de régularités structurelles qui assurent la stabilité et la continuité du

système social et desquelles "il est dans la plupart des cas périlleux de chercher à tirer des conséquences dynamiques" (BOUDON, 1984, p. 38). Ces normes, qui commandent les relations sociales et la souplesse des mécanismes de contrôle du système, résultent de décisions qui se définissent dans un champ d'historicité auquel elles ne sauraient se réduire.

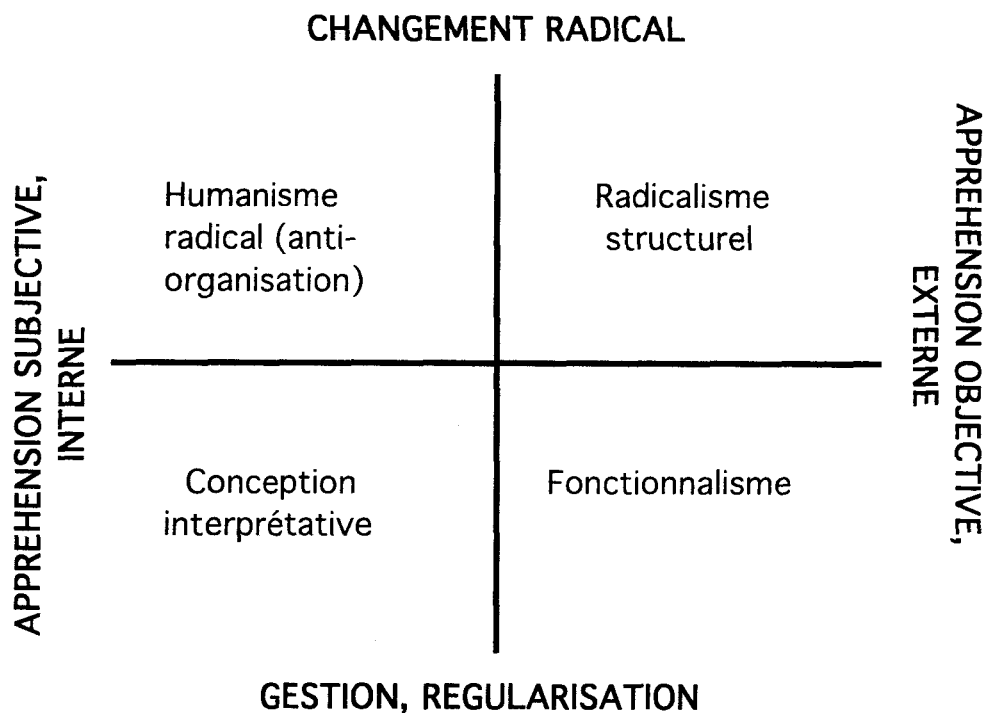
⇒ L'historicité prend son sens par rapport à l'idée de perpétuation d'une logique de fonctionnement du système social sur laquelle s'appuie toute dynamique évolutive et dont la "structure" fixe la nature, mais non la forme, des possibles. Dans une perspective diachronique, l'espace historique apparaît comme un continuum indéformable où le temps devient un élément constitutif du système social et indique la "direction" de l'évolution.

L'historicité procède d'une succession d'événements dans le temps sans préfigurer toutefois d'une causalité historique absolue. Elle prend son sens dans la mesure où l'évolution des systèmes sociaux ne peut se concevoir sans histoire, sans mémoire. Tout fait social s'inscrit dans une certaine permanence, dans le temps et la durée. Il est de ce fait un produit de l'histoire qui entretient une liaison plus ou moins forte avec les règles et les instruments de la société. Cette histoire forme, en quelque sorte, un champ de contraintes qui structure l'activité du système et restreint, sans éliminer, les "surprises". Elle peut même engendrer des événements imprévisibles qui ont d'importantes conséquences à long terme.

Les thèses du déséquilibre mettent l'accent sur l'existence de fluctuations endogènes ou exogènes susceptibles de faire changer le système dans sa logique lorsqu'elles ces perturbations dépassent une valeur critique. Qu'elles se veuillent locales ou partielles, globales ou universelles, quelles prônent le recours à des schémas déterministes stricts ou consacrent la place du désordre, le changement provient des propriétés dynamiques des systèmes organisationnels dont les formes et les mécanismes restent variables selon les angles d'approche (échanges conflictuels ou contradictoires ou agrégats cumulatifs). A l'instar de postulats fonctionnalistes d'équilibre, d'ordre, de stabilité, d'harmonie, l'espace social des organisations ne peut se concevoir exclusivement dans une perspective a-conflictuelle, stable. Elle doit au contraire reconnaître la cohabitation dialectique de rationalités, non seulement limitées (SIMON, 1945), mais aussi différentes et parfois profondément irréconciliables, qui rendent illusoire l'idée d'une action guidée par une rationalité univoque. Les conflits (RONDEAU, 1990 ; SEGUIN, 1991 ; FOUCHER THOMAS, 1991), les déséquilibres, l'incertitude (DEFRENNE, DELVAUX, 1990) sont des éléments importants de la vie organisationnelle. L'abondante littérature sur ce thème diffère quant à leur objet d'intérêt, leur approche ou les types de conflits étudiés : analyse des dimensions structurelles, de la

dynamique conflictuelle, diachronique (RONDEAU, 1990) ou l'analyse des stratégies et tactiques de acteurs sociaux, des conflits interpersonnels ou intergroupes, etc. alimentent un corpus théorique aussi riche qu'hétérogène qui fournit des éclairages complémentaires sur cette notion.

La typologie des théories explicatives du fonctionnement organisationnel proposée par Gareth MORGAN et de G. BURELL (1979 cité in FOUCHER, THOMAS, 1991) illustre parfaitement le caractère multiparadigmatique de la théorie des organisations qui maintient cette discipline dans un flou théorique certain :



L'axe vertical conduit à une interprétation différente du rôle des conflits.

- ⇒ Le **paradigme interprétatif** regroupe les apports de l'herméneutique, la phénoménologie et l'ethnométhodologie sociologique et cherche à comprendre la réalité organisationnelle en terme de construit social, de divergences dans les structures de sens, de vécu des acteurs sans chercher à faire changer ce qui se passe (FOUCHER, THOMAS, 1991).
- ⇒ Le paradigme **fonctionnaliste** se conçoit dans une vision uniforme propre au modèle rationnel, des relations humaines ou systémique (RONDEAU, 1990) ou dans une vision pluraliste représentée par l'approche sociopolitique de Michel CROZIER (1963, 1977) et d'Ehrard FRIEDBERG (1977, 1993). Ces deux approches conçoivent les conflits comme des épiphénomènes, plus ou moins centraux, inhérents au fonctionnement des organisations qu'il importe de réguler et de gérer pour améliorer l'efficacité et l'efficience

organisationnelles. Ces perspectives répondent aux exigences des visions managériales de l'organisation qui peuvent difficilement concevoir l'explosion et la désintégration du corps social comme un fin en soi. La sociologie des organisations et les théories du management réalisent ici un mariage de raison (SEGUIN, 1991) qui permet d'appréhender le caractère organisé et finalisé de tout ensemble organisé.

- ⇨ Le paradigme du **radicalisme structurel** se nourrit de la pensée weberienne et marxiste. Malgré leurs divergences indubitables, elles se rejoignent (notamment) pour appréhender le changement selon un processus qui nécessite la dislocation des structures existantes, l'émergence de crises qui conduisent à l'éclatement de la totalité. La dynamique conflictuelle sert de point d'appui pour provoquer la mutation d'une totalité vers une autre.
- ⇨ Le paradigme de l'**humanisme radical** s'oppose, en s'appuyant sur des conceptions idéalistes, à la vie dans les organisations telle qu'elle existe sans proposer pour autant de solution de remplacement réaliste. Cette vision critique ne semble pas s'enraciner dans de solides études empiriques qui permettraient de nuancer parfois certains postulats qui président à ses élaborations théoriques. Appréhender l'organisation comme une structure bipolaire et antagoniste, comme une source d'aliénation qui s'oppose aux possibilités de réalisation de soi et qui éloigne les individus de leurs propres raisons d'être ne fournit pas une réelle base de réflexion pour l'action. Ces conceptions "idéologiques" prônent la résurgence d'utopies, plus ou moins sérieuses, qui entraînent leurs auteurs vers des rêves de "cités idéales".

Pour Francine SEGUIN et Jean-François CHANLAT (1983), les principales caractéristiques du paradigme critique dans le champ de l'analyse organisationnelle peuvent se résumer en six conceptions/aspects/visions de l'organisation, qui s'opposent aux conceptions fonctionnalistes. Ce paradigme décrit une conception (1) sociologique, (2) historique, (3) dialectique, (4) démystificatrice, (5) actionnaliste (organisation vue comme une expression de la praxis humaine), et (6) émancipatrice de l'organisation.

Penser la complexité de l'organisationnel revient à établir des liaisons avec des objets ou des figures logiquement séparées : l'équilibre attribue une valeur élevée à la continuité, l'ordre, la permanence des systèmes organisationnels. Il conduit à une valorisation d'une consonance homogénéisante qui s'exprime par la reconnaissance de mécanismes de reproduction sociale (matérielle et symbolique) et renvoie aux "*secteurs lents (qui) définissent un ordre très englobant, un état attracteur puissant (...) qui tend à la subordination des individus et des collectifs par intégration forte*" (BALANDIER, 1988, p. 66). Le déséquilibre actualise la production de la nouveauté, l'instabilité, les bifurcations, la multiplication des possibles où

prédominent le mouvement, l'improbabilité et l'incertitude qui génèrent les déséquilibres et les discontinuités susceptibles de nourrir "*la conscience d'un état de désordre ou de crise*" (BALANDIER, 1988, p. 67). Cette connivence symétrique et classificatoire des formes nécessite une pensée dialectique qui prenne conscience "*que ce qui est séparé ou opposé dans la pensée discursive, soumis aux contraintes du langage, est uni et conjoint dans la réalité des choses à connaître*" (LAPIERRE, 1992, p. 124). La description et l'explication de la réalité sociale ne peuvent se résoudre à un champ unidimensionnel du raisonnement conceptuel, mais doivent au contraire superposer ou construire des catégories finies de savoirs qui épousent des modes d'organisation complémentaires et irréductibles de la structure du réel.

#### 4 - Endogène/exogène :

Le changement peut avoir des origines différentes :

⇒ de nature endogène : le changement "*apparaît comme la conséquence soit de la structure des systèmes d'interaction, soit des effets (sorties) produits par ces structures*" (BOUDON, 1979, p. 229)

⇒ de nature exogène : le changement "*est alors la conséquence d'un changement survenu à l'échelon de l'environnement*" (BOUDON, 1979, p. 230).

Les conceptions endogénistes, qui proposent une explication du changement à partir des dysfonctionnements ou contradictions internes du système, reposent, en partie, sur l'exclusion de facteurs contingents comme le sont les perturbations exogènes qui, par nature, ne répondent pas à la logique d'un schéma explicatif programmé conduisant à une productibilité des phénomènes sociaux.

A l'instar des ces conceptions endogénistes, les conceptions exogénistes du changement reconnaissent le rôle contraignant des influences environnementales qui insufflent les processus de changement.

Bien évidemment, la dichotomie entre le caractère endogène et exogène du changement sont des classifications extrêmes qui trouvent peu d'illustrations empiriques "parfaites". Dans bon nombre de cas, principalement dans l'analyse des systèmes organisationnels, le changement peut se concevoir simultanément de manière endogène et exogène : "*une impulsion initiale en provenance de l'extérieur du système entraîne une cascade de changements se commandant*



*les uns les autres et aboutissant au total à une transformation profonde du rôle (des acteurs sociaux) et de leurs relations avec les autres catégories (d'acteurs)"* (BOUDON, 1979, p. 233). L'analyse du changement organisationnel ne semble pas pouvoir se ramener à un mécanisme général à l'exclusion de toutes autres hypothèses. Le schéma explicatif s'accompagne d'une validité limitée qui prend un caractère local et partiel, mais pour lequel il importe pourtant de cerner le sens des relations d'interdépendance afin d'établir les circuits d'influence entre les différentes variables explicatives : "*le caractère endogène ou exogène d'un processus est très étroitement dépendant de la nature de ce processus et des limites temporelles dans lequel on le considère*" (BOUDON, 1984, p. 163).

Pour signifier le cadre dans lequel s'inscrit la dynamique des systèmes organisationnels, les rapports dialectiques entre ces quatre couples d'attributs peuvent s'entendre à travers une dynamique procédurale qui intègre, dans manière interactive, interdépendante et paradoxale, deux niveaux d'analyse des processus d'évolution des espaces sociaux :

### ① L'autonomie du social :

La systémique sociale est corrélative à la découverte de ses propriétés auto-organisatrices, c'est-à-dire à la reconnaissance "*que le social n'est le produit ni d'un "programme externe" (volonté d'un radicalement Autre) ni d'un "programme interne" (volonté générale, contrat social, activité fabricante d'un Etat)*" (DUPUY, 1992, p. 29) - en admettant que le système d'action s'autonomise par rapport aux individus qui l'agissent, les théories de cycle de vie s'inscrivent pleinement dans cette perspective. L'autonomie du social s'appuie la capacité des systèmes organisationnels de résister aux efforts des acteurs et agents sociaux pour le façonner à travers une triple processus d'auto-régulation, d'auto-adaptation et d'auto-transformation (LAPIERRE, 1992 - cf. première partie section II). En d'autres termes, l'auto-régulation, l'organisation et l'ordre social ne sont pas le résultat d'une intentionnalité des acteurs organisationnels, mais le résultat d'une logique autonome indépendante de leurs projets régulateurs ou de leurs désirs désordonnés.

Comme nous l'avons vu (cf. première partie section II), l'autonomie du social procède de la reconnaissance d'ordres sociaux spontanés, d'effets de systèmes qui désignent des émergences collectives, des comportements sociaux propres pour lesquels il n'existe aucun repère de totalisation ou d'intégration localisable, c'est-à-dire aucune subordination à un point fixe exogène (DUPUY, 1991, 1992). Le caractère auto-organisée des systèmes organisationnels fait que leur évolution - que l'on ne peut jamais prévoir - est "*fonction à la fois de la nature des choses et de la volonté des hommes*" (MONTBRIAL, 1983, p. 386). Le paradoxe d'une

société bloquée qui se transforme renvoie alors à un invisible social qui travaille à son déblocage et peut être appréhendé comme "*une suspension momentanée et limitée de la relation de l'observateur à l'observé*" (BAREL, 1983, p. 467).

## ② La téléologie :

Les capacités auto-organisatrices des systèmes organisationnels ne s'opposent pas à l'existence de processus décisionnels qui les orientent vers la réalisation d'objectifs, de buts et de projets, de finalités qui consacrent la capacité d'initiative de la firme pour maintenir ou faire évoluer l'équilibre dynamique résultant des interactions avec son environnement sous la forme "*d'une dialectique projective entre divers "centres d'intentionnalité" internes et externes à l'organisation*" (MELESE, 1979, p. 46 ; voir également TABATONI, JARNIOU, 1975 ; LE MOIGNE, 1984, 1990). La forme du social est, à ce titre, le produit d'une intentionnalité des décideurs, de la volonté consciente des hommes, d'un ordre de l'artifice, d'un programme interne, de l'action d'un point fixe endogène (DUPUY, 1991, 1992). C'est la reconnaissance de l'influence des cadres dirigeants qui posent directement le problème de leur maintien ou de leur remplacement dans des contextes de dysfonctionnements organisationnels.

En conclusion, nous pourrions dire que l'appréhension des systèmes organisationnels procède d'une logique paradoxale qui consacre non seulement le caractère équivoque de sa logique dans ses aspects statiques et dynamiques (BAREL, 1989), mais procède d'une reconnaissance de la spécificité des formes socio-historiques où l'auto-reproduction fusionne avec l'hétéro-reproduction dans des cycles de reproduction qui se succèdent sans jamais se répéter : "*le système reproduit à la fois lui-même et autre chose que lui-même*" (BAREL, 1989, p. 173).

**PARTIE III : L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS  
UNE PERSPECTIVE INTERDISCIPLINAIRE : LES  
APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE  
DÉVELOPPEMENTALE**

**3<sup>ème</sup> PARTIE : LA PSYCHOLOGIE  
DÉVELOPPEMENTALE**

*"Telle la mer qui se retire au moment de la marée basse, telle elle s'avance au moment de la marée haute. Ce flux et ce reflux se produisent dans l'homme. Celui-ci voudrait conserver sous son regard la mer étale, mais elle bouge en dépit de son désir."*

Marie-Madeleine DAVY

De par le caractère interdisciplinaire de notre recherche, nous nous sommes largement appuyés sur un certain nombre de théories développées en psychologie, et plus particulièrement en psychologie clinique. Cette inscription conceptuelle est motivée par au moins deux raisons centrales :

- ① Notre recherche s'inscrit dans une perspective résolument individuelle, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse au vécu d'un individu dans un contexte situationnel donné. Dans ce cadre, la psychologie reste le champ disciplinaire qui traite avec la plus grande précision le problème complexe et multidimensionnel du changement, principalement dans une approche comme la nôtre qui met l'accent sur les facteurs dispositionnels, sur une causalité archéologique. Cette connaissance nous paraît d'autant plus nécessaire que les discours sur le changement en sciences de gestion se fondent sur des amalgames dans lesquels les théories descriptives, explicatives, normatives ou idéologiques se côtoient dans un réseau à la fois serré et flou (ZALEZNIK, 1994).

Cette instrumentalisation du changement entre en résonance avec l'imaginaire social de la société occidentale qui se nourrit d'une idéologie, d'une mythologie de l'auto-réalisation (EHRENBERG, 1991, 1993 ; ANATRELLA, 1993 ; ERALY, 1993, 1994 ; DURUZ, 1994), permet et justifie l'exercice du pouvoir libéral légitimé par les enjeux associés à la responsabilisation, l'individualisation ou l'identité personnelle (BEAUVOIS, 1994), et dans laquelle le modèle culturel de l'identité "*est fondé sur une accentuation des capacités d'autonomie, de confiance en soi, et de développement d'un effort central centré sur la réussite*" (MUCCHIELLI, 1992, p. 104 ; JACQ, MULER, 1994 ; DURUZ, 1994 ; PAILLOT, 1994 ; TABOATA LEONETTI, DE GAULEJAC, 1994). L'éloge du mouvement, son potentiel mobilisateur ne peuvent occulter la complexité et le coût des processus qui entourent le changement psychologique dans ses dimensions endopsychiques, situationnelles ou relationnelles. Ces thèmes semblent parfois quelque peu évacués sous le couvert d'un instrumentalisme prôné au nom de l'efficacité, de la flexibilité ou des impératifs socio-économiques. La perspective interdisciplinaire apparaît d'autant plus légitime que l'influence de la psychologie reste très forte sur les sciences de gestion. Par exemple, les théories de l'apprentissage organisationnel, la cartographie cognitive ou bon nombre d'approches socio-cognitives sont fondées sur de larges emprunts théoriques et conceptuels

aux thèses psychologiques. Toutefois, les conditions de ce transfert conceptuel interpellent sur la validité des concepts, des modèles et des théories qui sont nécessairement sortis de leur corpus d'origine. Hors de leur contexte naturel, ceux-ci subissent "*obligatoirement un processus de transformation*" (PERRON, 1994, p. 17) qui en détourne l'essence et émousse la force des modèles de référence. La polysémie des termes, des concepts et la nature de l'architecture des théories psychologiques, la fécondité et la fascination des théories cliniques ne peuvent nous faire oublier qu'elles sont développées dans des espaces thérapeutiques qui n'ont pas, et ne peuvent avoir, d'équivalent stricto sensu dans un espace organisationnel. Néanmoins, cette limite ne peut occulter l'influence majeure de la psychologie pour appréhender le phénomène complexe du changement dans ses contenus et ses processus.

- ② Comme nous l'avons souligné dans le chapitre I, la perspective interdisciplinaire qui est la nôtre a été principalement dictée par notre étude empirique qui nous a conduit à rechercher les concepts et les théories les plus à même d'expliquer et de donner un sens à notre analyse. La lecture des champs associés à la psychologie organisationnelle (MARTIN, 1994) ou à l'étude du comportement organisationnel définie comme "*science du comportement humain, visant à expliquer, prédire et promouvoir l'adaptation des individus, des groupes et des organisations à leurs environnements internes et externes*" (BENABOU, 1986, p. 8) laissent apparaître clairement leur enfermement dans des perspectives historiques et conceptuelles fonctionnalistes qui ne leur permettent pas, malgré leur richesse et leur fécondité, de rendre compte de la diversité et de la complexité des phénomènes humains observables dans le champ organisationnel. Si les phénomènes décrits et analysés par ces champs sont aujourd'hui clairement circonscrits (TAPIA, 1991), ils laissent toutefois dans l'ombre certaines classes de phénomènes susceptibles d'enrichir, de façon originale, notre compréhension de l'humain dans l'organisation et de dévoiler certaines connexions fécondes entre les disciplines.

Notre exposé doit être lu dans une approche dialectique (PAGES, 1986) qui vise à dépasser des contradictions doctrinales en vue de faire émerger des oppositions dialectiques et des différences entre les points de vue, les processus et les méthodes dans le phénomène du changement. Notre réflexion portera moins sur les antagonismes que sur la complémentarité des positions et les articulations possibles entre des courants de pensée qui s'ignorent ou sont antagonistes, sans pour autant souscrire à un "*éclectisme syncrétique ou sauvage (...) se réduisant à n'être qu'un ramassis de "recettes" jamais validées empiriquement*" (DURUZ, 1994, p. 181).

Nous examinerons de plus près les vues de quelques grands courants de la psychologie, tout en demeurant forcément superficiel dans les limites de cet exposé. Une présentation exhaustive de

l'ensemble de sensibilités de la psychologie développementale reviendrait tout simplement à réaliser une analyse de la psychologie et de la psycho-sociologie dans son ensemble. Nous limiterons donc notre investigation à quatre approches majeures de la psychologie :

- ⇒ les approches psychodynamiques et phénoménologiques
- ⇒ les approches interactionnistes
- ⇒ les approches sociocognitives
- ⇒ les théories des stades de développement psychologique

Nous compléterons cet exposé par une analyse des mécanismes de résistance au changement qui accompagnent tout processus d'évolution comportementale ou affectivo-cognitive.

Quelle appréciation globale peut-on formuler à l'encontre des apports et les développements de la psychologie ? L'analyse critique des différentes théories psychologiques nous amène à noter que chacune d'entre elles, malgré des contributions substantielles à la compréhension de l'être humain, présente des faiblesses telles qu'il apparaît difficile d'en considérer aucune comme pleinement satisfaisante (DURUZ, 1994). Chacune enregistre des succès et des échecs dans son champ d'application malgré ses faiblesses conceptuelles et méthodologiques d'un point de vue "scientifique". La distinction entre la psychologie dite "clinique" ou "pratique" et la psychologie dite "scientifique" ou "expérimentale" apparaît tout à fait significative à cet égard. Si la psychologie clinique est sans nul doute plus féconde que la psychologie expérimentale face à la problématique du changement, elle se marie difficilement avec l'idéal scientifique lui-même *"dans la mesure où "un projet de transformation" volontariste plus ou moins conscient interfère toujours (ou risque toujours d'interférer) directement avec la "projet de savoir" (ATLAN, 1986, p. 247). Cette critique, légitime et fondée, ne peut suffire à remettre en cause les apports et contributions majeurs de cette branche à la psychologie à la définition, la circonscription et la compréhension du psychisme et de l'existence humaine. Elle nous rappelle toutefois les incidences et conséquences de la relation sujet-objet dans l'élaboration de tout projet scientifique.*

En fait, la psychologie est sûrement le domaine de recherche où la frontière entre les conceptions philosophiques et anthropologiques de l'homme et la scientificité des disciplines empiriques est la plus floue, la plus ambiguë et la plus perméable : *"La conception que l'on se fait de la nature humaine détermine le choix des aspects du fonctionnement psychologique qui sont étudiés plus en détail et ceux qu'on laisse de côté"* (BANDURA, 1977, p. 7). Nicolas DURUZ (1994) évoque l'influence de facteurs d'ordre socio-culturels et socio-

anthropologiques (ancrage socio-culturel de la conception du psychisme) dans l'investissement privilégié de certaines images de l'homme, images renvoyant à des valeurs qui sont l'expression d'un *Zeitgeist*, tout à la fois inscrites dans et manifestation d'une culture donnée. Ici plus qu'ailleurs, l'observation n'est pas une perception neutre : *"C'est un acte de création qui parle beaucoup plus de l'inconscient de l'observateur que le sujet observé"* (CYRULNIK, 1989, p. 262). Ainsi, la psychologie est une discipline *"où le fait constitué par l'action de l'observateur sur le fait (...) est produit à l'insu de l'observateur (...) où la théorie rendant compte du fait participe à la fabrication du fait (...) où la langue utilisée dans la description théorique du fait participe à la fabrication du fait"* (ZARIFIAN, 1994 ; voir également PIAGET, 1967 ; CASTORIADIS, 1978 ; ATLAN, 1986 ; DURUZ, 1994). Max PAGES (1991) dénonce ainsi *"la fiction mystifiante"* d'une pensée rationnelle séparable de notre corps, de notre vie sociale et intime qui contribue à maintenir la liaison souterraine et clandestine de la sphère socialisée de la théorie et de la pratique professionnelle. L'observateur choisit, en partie, son niveau d'observation en fonction de ce qu'il sait et de ce qu'il est. Toutes choses restant égales par ailleurs, il décrit alors ce que son attitude et son organisation inconscientes lui permettent de voir dans les événements réels. En ce sens, les désaccords théoriques et les luttes d'écoles concernent la réalité même qu'il s'agit de construire et pas seulement tel ou tel aspect théorique (ATLAN, 1986).

Cette situation ne signifie pas que la psychologie baigne dans le subjectivisme pur. Le "on" scientifique se distingue du "je" phénoménologique. Si ce dernier renvoie à un subjectivisme pur, le premier suppose une intersubjectivité qui consacre une *"objectivité faible"* (d'ESPAGNAT, 1990) : *"Ceux qui disent : "C'est évident, il n'y a qu'à voir", vivent dans un monde impressionniste. Ils croient observer le monde, alors qu'ils n'observent que l'impression que le monde leur fait"* (CYRULNIK, 1989, p. 22). Emmy GUT (1993, p. 47) résume le dilemme des théoriciens de la psychologie en ces termes : *"Malgré quelques exceptions, et qu'on soit honnête à ce propos ou non, qu'on ignore ou qu'on le dissimule, la plupart des nouvelles percées dans la compréhension des processus psychologiques sont motivés par, et s'enracinent dans l'expérience personnelle du chercheur et dans sa capacité d'introspection"*.

Il serait naïf de refuser l'assertion selon laquelle les théoriciens éprouvent des difficultés réelles à se mettre d'accord entre eux sur ce qui constitue un fait et sur ce qui le prouve (COHEN, 1992). Dans une science où l'objet se confond avec le sujet (PIAGET, 1967 ; CASTORIADIS, 1978), la différence entre la rationalisation - qui consiste à vouloir enfermer la réalité dans un modèle cohérent en écartant tout ce qui, dans la réalité, contredit ce schéma interprétatif - et la rationalité - qui se concrétise à travers un dialogue incessant entre notre esprit et le monde réel - prend toute sa signification. La codétermination de tout phénomène psychique pour lequel l'observateur fait partie intégrante de l'observable, comme du reste ses observations



(CASTORIADIS, 1978), interpelle inévitablement sur les fondements scientifiques des sciences humaines : "*Comment l'objectivité scientifique peut-elle s'accommoder d'objets de recherche d'où la subjectivité ne peut pas être écartée ?*" (ATLAN, 1986, p. 246). Sur ce plan, la distinction entre les idées constitutives des phénomènes à expliquer et les idées de l'observateur sur ces phénomènes, si elle est nécessaire (VON HAYEK, 1953), ne s'avère que partiellement satisfaisante.

Cette situation n'est pas sans conséquence sur la construction même de cette branche de la science de l'Homme. Elle conduit à l'émiettement actuel de la psychologie qui, selon Jerome BRUNER (1991), n'a pas d'équivalent dans l'histoire de cette discipline : "*Elle n'a plus de centre de gravité et elle est menacée de perdre la cohésion dont elle a besoin pour entretenir les échanges internes qui pourraient légitimer une décision du travail entre ses différents constituants*" (p. 12 - voir également MUCCHIELLI, 1993 ; DURUZ, 1994 ; PREVOST, 1994). La diversité des travaux, des postulats, des options méthodologiques, des orientations générales - qui s'ajoute parfois à des spéculations dogmatiques et idéologiques - est telle qu'on aboutit à des résultats et des conceptions contradictoires et difficiles à comparer dans le détail. Cela tient en partie aux spécificités méthodologiques de la recherche en sciences humaines qui ne peut s'assimiler, ou singer, celles utilisées dans les sciences de la nature sous peine de dénaturer leur objet (VON HAYEK, 1953). Comme l'écrit joliment le poète indien Rabindranath TAGORE : "*Les hommes affligés d'un esprit d'interprétation littérale sont des malheureux qui s'occupent toujours de leurs filets et ne pensent jamais au poisson*".

De surcroît, les théories en sciences humaines, plus encore qu'ailleurs, semblent marquées de quelque manichéisme qui consacre des ruptures péremptoires entre des courants se définissant tantôt par la méthode, tantôt par les présupposés épistémologiques ou les assertions philosophiques implicites, tantôt par des subdivisions conventionnelles du champ scientifique - l'éclatement de la psychanalyse traduit parfaitement cette tendance. Il arrive parfois qu'une théorie domine d'une telle manière un champ d'investigation que certaines questions fondamentales ne peuvent plus être posées. Sa position de dominance ou son prestige trop marqué se conjugue alors avec le manque d'imagination des chercheurs pour déterminer l'orientation des recherches selon un angle de pensée, entraînant ainsi un certain aveuglement puisque toutes les questions posées sont déterminées par le modèle - la mode "socio-cognitive" en sciences de gestion, au-delà de sa légitimité et son intérêt incontestables, nous semble illustrer tout à fait cette tendance, alors que certains cognitivistes eux-mêmes (voir notamment HUTEAU, 1985) s'accordent à reconnaître qu'elle n'est qu'un paradigme de la psychologie.

Pourtant, les différents courants de pensée ne sont pas toujours aussi étanches que leurs auteurs voudraient bien le laisser penser. Il s'opère entre eux de nombreux recouvrements masqués par une certaine ambivalence conceptuelle qui marque leurs développements. Il conviendrait peut-

être de parler de modèle plutôt que de théorie si l'on considère, comme Isabelle STENGERS (1993, p. 152), que la notion de modèle renvoie plus à une complémentarité qu'à un hégémonisme explicatif : *"Un modèle se définit par l'absence, officielle en tout cas, de prétention à juger : il annonce l'absence de rapport de force qui lui permettrait de se présenter comme le représentant unique du phénomène et peut, corrélativement rester explicitement lié aux choix d'un auteur. Plusieurs modèles, définis par des variables différentes, peuvent coexister pour un même phénomène, chacun ayant une zone de validité privilégiée, ou ses avantages spécifiques"* - voir également BOUDON, 1984.

Cette absence de synthèse et de cohérence traduit pleinement la complexité de l'objet d'investigation - l'être humain - qui se place au carrefour de multiples champs de connaissance (ethnologie, anthropologie, psychologie, psycho-sociologie, etc.). Cette complexité intrinsèque rend impossible, voire peu souhaitable, la construction d'un système global ou synthétique unitaire qui ordonnerait de façon cohérente les différents apports - au risque de diluer les problèmes au lieu de les résoudre et de proposer un amalgame éclectique de systèmes dépouillés de leurs caractéristiques propres (voir DURUZ, 1994). L'hétérogénéité de ce corpus théorique n'exclut toutefois nullement une analyse comparative susceptible de faire émerger les similitudes, les différences et les complémentarités et de reconnaître les convergences.

## SECTION I - LES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES & PHENOMENOLOGIQUES

*"Nous sommes tous prisonniers, mais certaines de nos cellules sont munies de fenêtres, d'autres ne le sont point"*

*Kahlil GIBRAN*

Cette première section se décompose en plusieurs chapitres.

Dans le premier chapitre, nous chercherons à appréhender comment la psychanalyse et la psychologie cognitive abordent la problématique du changement. Au-delà de leurs divergences théoriques, nous verrons comment la notion de prise de conscience s'avère un concept transversal à ces deux approches. La compréhension des mécanismes ne suffit pourtant pas à cerner le niveau de changement auquel on se situe. En effet, la notion de changement recouvre des niveaux de réalité fort hétérogènes allant de l'apprentissage à la fracture endopsychique. Pourtant, la spécification du changement dans un processus de deuil nécessite, si l'on ne veut pas s'en tenir à des inférences conjoncturales, de répondre aux questions : "A quel niveau de changement nous situons-nous ? Qu'est-ce qui change ?". Après avoir spécifié quelques principes structuraux qui entourent le processus de formation de la personnalité, ce questionnement nous conduira à cerner les notions d'identité et de Soi en vue de retenir une grille de lecture susceptible de caractériser et de spécifier le changement dans un processus de deuil. Enfin, ce parcours interdisciplinaire nous conduira à cerner, à travers un élargissement des notions de pulsions de vie et pulsions de mort, la dimension paradoxale de l'homme qui témoigne de son inscription dans le biologique et à introduire quelques notions de base sur la théorie du narcissisme qui reste, comme nous le verrons, fortement liée à la théorie du deuil.

Dans un second chapitre, nous nous attacherons à comprendre la dialectique de l'individuation et de la socialisation dans le processus de formation de l'identité. Nous verrons comment l'Autre ou le Nous peut être soit un facteur d'aliénation lorsque le sujet se trouve prisonnier de son désir, soit un facteur de progression lorsqu'il devient un lieu d'accès privilégié à soi-même. Dans notre étude, ce chapitre nous sera particulièrement utile pour comprendre le lien entre l'aliénation au désir de l'Autre et la mise en œuvre des logiques managériales.

Dans un troisième chapitre, nous nous intéresserons aux thèses humanistes pour apprécier comment elles abordent la problématique du changement.

## **I - PSYCHANALYSE, PSYCHOLOGIE COGNITIVE, ETHOLOGIE ET DYNAMISMES INCONSCIENTS**

La théorie psychanalytique a subi, tout au long de son évolution, de profonds remaniements théoriques réalisés tant par FREUD lui-même (CHARTIER, 1993) qu'à travers la multiplication des dissidences, des courants et des tendances qui rendent impossible de ramener la pratique et la théorie psychanalytiques à un seul schéma (FAGES, 1991 ; MUCCHIELLI, 1993). Cette effervescence pragmatique et théorique pose même le problème de son unité (MARC, 1993 ; GREEN, 1995). Notre objectif n'est pas de proposer un inventaire exhaustif des apports liés à ce courant de pensée hétérogène, parfois contradictoire dans ses développements et obscur dans sa sémantique, à la problématique de l'évolution et du développement humain - l'exacerbation de ce particularisme lexical ferme d'ailleurs la théorie psychanalytique à toute confrontation féconde avec d'autres modèles théoriques et rebute certainement bon nombre de chercheurs qui pourraient trouver dans les théories d'influence psychanalytique des grilles de lecture fécondes.

### **① La psychanalyse et le changement**

Le modèle freudien de la vie psychique, dominé par les pulsions, admet le principe d'un "déterminisme" psychologique inconscient qui enlève à l'homme toute possibilité d'intervention sur ses actions et ses projets - si bien qu'on a pu, selon Georges AMADO (1974), reprocher à la psychanalyse d'aboutir à une psychologie sans conscience et insister sur le fait que l'inconscient ne peut se concevoir que par rapport à la conscience. Il accorde de fait une place prépondérante aux processus inconscients, surtout aux pulsions agressives et sexuelles, par rapport à la pensée consciente dans la détermination du comportement humain : "*L'homme est "agi" de l'intérieur par des pulsions et les différentes luttes entre les systèmes du Ça, du Moi et du Surmoi qu'il ne contrôle pas*" (MUCCHIELLI, 1993, p. 14). L'étude de ces phénomènes inconscients doit permettre au patient une meilleure compréhension de ses conflits profondément ancrés en vue de trouver des façons socialement acceptables d'exprimer ses désirs et de satisfaire ses besoins (RATHUS, 1991).

Cette approche psychodynamique considère donc le comportement comme la manifestation et le développement progressif d'un jeu de forces entre les différentes composantes de l'appareil psychique. FREUD propose une cartographie de l'appareil psychique humain qui en décrit la structuration et l'articulation selon deux topiques. Sa première conception de la psyché (première topique) est formulée dans son ouvrage *L'interprétation des rêves* publié en 1900. Il distingue trois systèmes articulés possédant chacun leurs caractéristiques et leurs fonctions

propres, bien qu'il n'envisage aucune localisation cérébrale précise de ces différentes instances psychiques : le conscient, le préconscient et l'inconscient.

En 1924, FREUD présente sa deuxième topique qui tend à supprimer la vision dualiste du psychisme pour reconnaître que l'ordre conscient et inconscient "*sont à tous les niveaux les "effecteurs" du travail psychique et de l'organisation psychique*" (ANGELERGUES, 1993, p. 115-116). Il établit une distinction entre trois instances dont l'interaction détermine la conduite et propose une explication énergétique du comportement à travers un jeu de forces entre ces trois systèmes (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967 ; CHARTIER, 1993) :

- ⇒ le Ça (Das Es) correspond à "*des forces aveugles, opaques, inaccessibles à l'exploration, encore plus sauvages que celles qui furent décelées au niveau de l'inconscient, encore plus rebelles à la domestication*" (GREEN, 1973, p. 246). Il représente le fond pulsionnel de la personnalité enraciné dans le somatique, le réservoir d'énergie du psychisme, les forces issues de l'histoire de l'espèce, le siège des refoulements qui gardent un caractère impersonnel, non connaissables directement et non maîtrisables par le conscient. Cette instance fonctionne selon le principe du plaisir, c'est-à-dire qu'elle exige une satisfaction immédiate de ses pulsions sans tenir compte des normes et des interdits sociaux, des besoins d'autrui. A l'origine de la conduite se trouve donc une tension pulsionnelle qui cherche à se résorber par l'intermédiaire d'un objet.
- ⇒ le Moi (Das Ich) est un agent d'adaptation à la réalité, un médiateur, possédant une autonomie relative, entre le Ça et le Surmoi qui se constitue grâce à une différenciation de l'appareil psychique au contact de la réalité et à une série d'identifications à autrui. Tourné vers la réalité, il est le siège de la perception et de la conscience et englobe une grande partie des fonctions reconnues au système préconscient de la première topique. Il contient également des forces inconscientes que sont les mécanismes de défense censés protéger le psychisme des émergences pulsionnelles. Le domaine assigné au Moi est donc "*le domaine d'une instance interne cautionnant une existence cohérente en filtrant et synthétisant, dans la série des instants, toutes les impressions, les émotions, les souvenirs et les impulsions qui essaient de pénétrer dans notre pensée et réclament notre activité et qui nous mettent en pièces s'ils n'étaient pas triés et contrôlés par un système de protection progressivement établi et constamment en éveil*" (ERIKSON, 1968, p. 219).
- ⇒ le Surmoi (Das Überich) représente non seulement le système de normes, d'interdits constitué par l'intériorisation des exigences et des interdictions parentales, mais également "*l'idéal du Moi*", c'est-à-dire "*l'image des modèles auxquels le sujet aspire pour mériter sa propre estime*" (CHARTIER, 1993, p. 141 ; voir également AUBERT, 1991) - cette intégration de l'Idéal du Moi et du Surmoi est relativement tardive dans la pensée

freudienne et ne semble pas partagée par tous les psychanalystes (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1990). Son rôle est assimilable à celui d'un juge ou d'un censeur vis-à-vis du Moi.

Ces instances psychiques "*constituent des systèmes qui s'organisent en structures quasi stables (...) qui créent et maintiennent l'identité en apposant un certain équilibre aux formes de changement*" (WIDLÖCHER, 1981, p. 935). Dans une sorte de "cognitivation" de la pensée psychanalytique, Daniel WIDLÖCHER (1981) interprète le Moi par l'organisation de sa pensée, les structures du Surmoi et du Ça par des groupes de pensées antagonistes poursuivant des buts conservateurs, c'est-à-dire que ces "*instances psychiques constituent des ensembles de pensée qui se structurent comme des systèmes stables*" et peuvent être considérées "*comme des systèmes de résistance plutôt que comme des agents de résistance*" (p. 935). Ces trois instances et les relations entre elles au sein de la personnalité sont constituées par l'intériorisation, au cours du développement, des relations avec les personnages significatifs de l'entourage, objets de désirs et d'identification (BRUSSET, 1988, p. 126). Des rapports de forces dynamiques existent en permanence entre ces organisations homéostatiques et les conflits intrapsychiques sont à l'origine des symptômes psychopathologiques (CHARTIER, 1993). Le processus thérapeutique vise à résoudre le conflit entre le conscient et l'inconscient, entre les forces pulsionnelles qui font pression sur le Moi pour obtenir satisfaction et les forces refoulantes du Moi qui s'y opposent. L'homme doit devenir conscient des forces inconscientes qui l'habitent, afin de les contrôler et de les dominer (FROMM, 1971), en vue de rétablir une harmonie et un équilibre entre les diverses forces et influences qui agissent sur le Moi en rendant accessibles au souvenir et à la reconstruction les éléments psychiques écartés, certaines liaisons entre les expériences vécues et établies au cours de l'enfance (HARTMANN, 1968 ; ANZIEU, 1970) : "*les phénomènes psychiques autorisent l'espoir d'une maîtrise rendue possible par le dégagement du niveau pulsionnel. C'est parce que les phénomènes considérés s'affranchissent de l'automatisme qui caractérise la compulsion à la répétition que leur ainsi ouverte une issue : celle de ne plus être voués au destin qui ne les libère que par la décharge. Le psychisme ne devient "maîtrisable" que parce qu'il n'est plus automatiquement déchargé.*" (GREEN, 1990/b, p. 182).

La réintégration d'éléments rejetés, le changement thérapeutique s'accompagne "*d'une modification dans le rapport de forces entre les trois instances de la personnalité*" (MARC, 1993, p. 41) qui passe par une unification et un renforcement du Moi, un assouplissement des résistances du Moi et de la censure du Surmoi : "*Le changement au cours de la cure se réalise seulement par une remise à jour des matériaux psychiques inconscients. Il n'y a pas à proprement parler modification de la personnalité mais accroissement du "moi" conscient aux dépens du ou des noyaux inconscients refoulés et des strates qui l'entourent*" (WIDLÖCHER, 1970, p. 37). L'action thérapeutique en psychanalyse, qui trouve sa source dans les

expériences sur l'hypnose des années 1880 (MUCCHIELLI, 1993), implique un travail très progressif puisque la pensée psychanalytique de la transformation se caractérise par un "*principe de continuité des formes représentatives*" (PAGES, 1987, p. 839 ; GASKILL, 1980 ; WIDLÖCHER, 1970, 1981). La notion d'étayage, développée par ANZIEU (1985), traduit cette idée gradualiste à travers un processus d'intégration de l'objet ou système pulsionnel par rapport au système antérieur. Ce sont alors les formes représentatives, et leurs substitutions, qui gouvernent le développement psychique. Celui-ci s'effectue par un dénouement des fixations et des distorsions passées qui autorisent une autonomie internalisée plus grande (GASKILL, 1980 ; DUYCKAERTS, 1994). Ces modifications ne peuvent que s'opérer peu à peu selon un principe qui respecte de fonctionnement homéostatique de la sphère psychique inséparable de nombreux mécanismes de résistance et de défenses (ZALEZNIK, 1994).

La théorie implicite du changement chez FREUD s'ordonne autour de trois stades, repérés par Daniel WIDLÖCHER (1970, p. 195 ; 1994/b), qui accompagnent le développement des concepts et de la théorie freudienne, sans se contredire mais en se complétant :

- ⇨ Au premier stade, le changement concerne les représentations, leurs équivalences et leur inscription dans les deux systèmes de pensée.
- ⇨ Au second stade, le changement concerne le déplacement des investissements libidinaux et l'aptitude du sujet à déplacer ses investissements.
- ⇨ Au troisième stade, le changement concerne la différenciation structurale de la personnalité à travers les remaniements d'investissements des objets intériorisés sur le mode de l'identification et les effets de ces remaniements dans la dynamique des conflits intersystémiques.

Au-delà de cette théorie du changement, la pensée psychanalytique n'en propose pas moins plusieurs modèles de changement psychique (BIANCHEDI, 1990). N'ayant ni le temps, ni l'espace, ni l'érudition pour aborder les nombreuses questions suggérées par ces différents modèles, nous ne discuterons pas ici des problèmes que leur application sous-tend. En considérant, comme Daniel WIDLÖCHER (1981, p. 958), qu'une "*grande partie des changements qui affectent l'être humain au cours de sa vie se réalisent de la même manière que ceux que nous observons dans la psychanalyse*", nous centrerons notre approche sur le rôle de la prise de conscience - qui est, comme nous le verrons, un moteur central du changement (MARC, 1993) et un thème transversal à différentes approches - et de la modification des relations d'objet dans la théorie du changement en psychanalyse. Nous n'analyserons ni le rôle du mécanisme de transfert qui joue pourtant un rôle central de cette théorie par les mouvements d'extériorisation de la pensée qu'il provoque, par la réactivation des investissements figés qu'il

autorise à travers le déplacement d'un objet sur un autre, mais reste inséparable du dispositif thérapeutique de la cure psychanalytique (ANZIEU, 1970 ; WIDLÖCHER, 1970, 1981, 1994/b ; GREEN, 1990), ni les implications de la relation thérapeutique basée sur une "confiance absolue" envers le thérapeute, sa méthode et sa discrétion" (ANZIEU, 1970, p. 761). Le caractère reconstruit et schématique de cette présentation ne peut faire oublier au lecteur que la théorie du changement en psychanalyse est plus complexe et plus développée que la présentation succincte que nous proposons ici (voir notamment WIDLÖCHER, 1970, 1994/b ; MARC, 1993). Nous n'avons retenu de cet édifice théorique que les éléments qui nous sont apparus utiles pour comprendre notre étude de cas.

### ⇨ la prise de conscience ou l'insight

La pensée psychanalytique, par la primauté accordée à la mentalisation, à l'expression verbale par rapport à l'expression corporelle, par le passage obligatoire, par la verbalisation, a délibérément privilégiée l'aspect "reviviscence de représentations" au détriment de l'aspect "reviviscence des affects" (COSNIER, 1994) : "il faut *"débloquer"* et c'est essentiellement par la parole que ça passe" (GOLDSCHMIDT, 1995, p. 33) ; "tout se passe comme si le *"représentant-représentation"* était le représentant *"pour de bon"*, l'affect désignant une *"marge"* qui ne doit jamais être *"oubliée"*, mais ne saurait revendiquer le même statut que son *"symétrique"* représentationnel" (ASSOUN, 1993, p. 137) <sup>1</sup>. Si l'affect occupe une place centrale dans la pensée freudienne (LEMAIGRE, 1995), le (re)devenir-conscient n'est toutefois possible que "parce que les représentations-de-mots sont à concevoir comme des *"restes mnésiques"* (...) qui peuvent redevenir conscients" (ASSOUN, 1993, p. 78). En ce sens, dire que l'affect est un élément central de la vie psychique relativement indépendant de la représentation ne signifie pas pour autant que l'on puisse le manier : "ce n'est pas en essayant de jouer sur l'affect qu'on agira le mieux sur le destin de l'affect" (LAPLANCHE, 1981, p. 27).

Pour Daniel WIDLÖCHER (1981), le processus analytique vise à dégager le sujet vis-à-vis de ses modes de pensée ou de ses structures pathologiques : "le mieux que nous puissions offrir au patient est de vivre plus librement avec ses pensées, c'est-à-dire sa réalité psychique. Une plus libre perception du monde et un dialogue plus libre avec autrui en sont seulement la conséquence" (p. 929). Dans cette recherche, la prise de conscience ou l'insight <sup>2</sup> apparaît alors

<sup>1</sup> certains néofreudiens, comme REICH (1971) par exemple, ayant fait des choix inverses (LAPLANCHE, 1981 ; MARC, 1993 ; COSNIER, 1994).

<sup>2</sup> bien que l'assimilation des deux termes reste contestable (GREEN, 1990).



un vecteur central du développement par le sujet d'une meilleure compréhension de sa réalité interne et externe, un vecteur de dégagement des fixations archaïques, un facteur de déstructuration indépendant du principe d'homéostasie qui permet l'intégration des représentations refoulées permettant l'installation de la "maturité" psychique, des systèmes fantasmatiques, des motions pulsionnelles dans le système du Moi (WIDLÖCHER, 1970 ; GREEN, 1990) : "*L'acquisition de l'insight est l'un des buts principaux de la psychanalyse*" (GRINBERG, 1980, p. 315) qu'André GREEN (1990) qualifie de "*fonction nécessaire mais non suffisante*"<sup>3</sup>. Pour Daniel WIDLÖCHER (1970, p. 61), la conscience observante répond ainsi aux deux critères qui définissent un appareil assurant la capacité de changement : 1) L'aptitude à se libérer des frayages habituels et à se déplacer dans des voies qui sont sans rapport, ou en opposition, avec les frayages des représentations de désirs ; 2) La capacité de fixer ces nouvelles traces dans l'appareil psychique et de les intégrer dans le grand complexe des associations.

Dans la pensée psychanalytique, la question de la conscience, sans laquelle la connaissance de soi serait "*une expression insensée*" (ZAZZO, 1975), reste aussi embarrassante que celle de l'inconscient (ENAUDEAU, 1993). Elle peut se définir comme "*un organe de sens qui permet de percevoir les qualités psychiques*" (FREUD in ANZIEU, 1970, p. 766), "*l'instance qui, au lieu de juger, en prenant comme le fait le reste de l'appareil psychique ses désirs pour des réalités, prend en considération la réalité du désir et la reconnaît comme vraie*" (ANZIEU, 1970, p. 771). La conscience, qui permet de rendre le sujet attentif au fonctionnement de sa propre réalité psychique (ANZIEU, 1970), de modifier l'organisation structurale de la psyché et de remanier les normes homéostatiques antérieures et les structures de l'appareil psychique (WIDLÖCHER, 1970), apparaît comme un agent de déstructuration et de dégagement vis-à-vis du mécanisme des processus primaires et secondaires, des aliénations et des systèmes d'ancrages dans lesquels elle se laisse fasciner par le Moi constitué, vis-à-vis des formations de pensée inconsciente, des images de l'objet du désir investies sur le processus primaire (ANZIEU, 1970 ; WIDLÖCHER, 1970, 1981). En ce sens, elle est "*présence au monde, aux autres à soi-même ; présence à tout ce qui a une réalité dans sa réalité même, alors que le reste de l'appareil psychique est capté par l'imaginaire (le souvenir, le fantasme) ou régi par des règles d'organisations symboliques*" (ANZIEU, 1970, p. 777). Elle permet de devenir maître de nos représentations au lieu de les subir et de nourrir la croissance mentale du sujet, c'est-à-dire "*le développement des capacités à penser des expériences émotionnelles, permettant le développement d'idées nouvelles et l'élaboration créative de nouveaux signifiés*" (BIANCHEDI, 1990, p. 1333)<sup>4</sup>. La possibilité de prendre conscience d'une réalité psychique

---

<sup>3</sup> en admettant qu'un Moi ayant conquis sa maturité et, plus encore, un jugement rendu subtil par les méthodes de la pensée psychanalytique, ne puisse plus se satisfaire des liaisons entre les expériences vécues, établies au cours de l'enfance, et rendues à nouveau conscientes au cours de l'analyse (HARTMANN, 1968).

est un élément central de la réversibilité des représentations mentales qui permet au sujet d'évoluer vers une plus grande liberté de pensée. Elle permet de "voir" le souvenir comme souvenir en le minimisant dans la réalité présente et d'orienter l'attention d'une façon prévalente vers la perception, c'est-à-dire vers la prise en considération de la réalité psychique interne actuelle (ANZIEU, 1970) - en résonance avec le principe de réalité.

Pour Didier ANZIEU (1970), elle est la condition suffisante à l'efficacité de la cure psychanalytique - René DIATKINE (1990) précise d'ailleurs qu'une analyse terminée devrait faire disparaître les symptômes sans refoulement supplémentaire en aboutissant à une prise de conscience. Toutefois, les conditions "d'efficacité" de la conscience ne sont pas absolues. Selon Daniel WIDLÖCHER (1970, p. 200), la conscience, qui recouvre des faits multiples comme l'état d'actualisation d'une pensée, l'activité de surinvestissement d'attention et la qualité subjective de certaines perceptions (WIDLÖCHER, 1981), ne peut remanier le champ des représentations que dans la mesure où l'ensemble des contre-investissements défensifs et des aliénations imaginaires au niveau du Moi et de l'Idéal du Moi ne la privent pas de l'énergie nécessaire pour que le surinvestissement de la perception puisse contribuer à la levée de ces investissements fixes. Elle ne peut être considérée comme une fin en soi, mais requiert au contraire un temps d'élaboration et d'intégration susceptible d'engendrer des changements : "*Le changement psychique ne peut être assimilé à une modification datable des pensées et des actes d'un individu, il concerne davantage l'événement instable et instaurateur qui, à travers lui, se devient encore et prend du temps ; car du côté des processus psychiques, on ne peut rien voir d'un seul coup. Le changement s'effectue hors de la saisie lucide et brutale d'une vision éclairée, qui ne serait que forme figée et idéalisée*" (LE POULICHET, 1994, p. 86-87) - l'intégration, c'est-à-dire l'acceptation par le sujet d'éléments de sa personnalité déniés, projetés ou clivés (MARC, 1993, p. 170), résultant, selon Edmond MARC (1993), d'un autre niveau de prise de conscience. Ainsi, pour André GREEN (1990, p. 965), l'insight ne prend pas la forme d'un Eureka, mais se révèle fécond après coup comme une forme de miroir réfléchissant de l'image, elle-même réfléchie d'un autre miroir.

En fait, l'insight, dans son sens de compréhension consciente de processus inconscients, de vision interne obtenue par le sujet de lui-même, par lui-même et pour lui-même grâce à un processus d'internalisation (GRINBERG, 1980 ; GREEN, 1990 ; MARC, 1993), n'est pas une activité informative qui se donne pour objet l'activité de la pensée elle-même réduite à une représentation de soi ou de l'objet (WIDLÖCHER, 1981) et ne s'assimile pas à un processus de remémoration : "*L'insight est loin d'aller de soi avec la seule remémoration*" (GREEN, 1990, p. 954). Pour André GREEN (1990), l'insight apparaît lorsque le désir d'être aimé par l'objet prend la forme de la conscience de séparation d'avec lui et consiste en "*une vision interne,*

---

<sup>4</sup> perspective qui rejoint la formulation de certaines thèses cognitivistes (VARELA & alii, 1993).

*l'introvision de ce qui, dans le langage de l'adulte, tient le discours de l'enfant par rapport à un autre adulte à l'égard duquel les désirs que l'on a envers lui, désirs inconscients d'amour et de haine, ne peuvent en aucun cas être réalisés parce qu'ils sont ceux de l'enfant. Avoir l'insight c'est reconnaître ces désirs et la répétition de leur impossible réalisation*" - voir également SCHAFER, 1986. Il ne se limite pas à une forme de communication consciente sur les représentations de mot, mais renvoie à des aspects cognitifs, affectifs, représentationnels et corporels dont la conjugaison autorise un retournement d'attitude et prépare les modifications structurales dans une perspective rétrospective : "*La parole exprimée ou entendue ne peut être libératrice que si elle pèse son poids de chair. Le vécu corporel se reconnaît alors en elle et réciproquement elle est profondément ressentie dans le corps (...) En passant par le corps habité, elle y acquiert densité et énergie. Par contraste, la communication désincarnée paraît longue, verbeuse et vide. Une parole vraie est une parole qui parle à partir d'un lieu corporel*" (ANZIEU, 1970, p. 809) <sup>5</sup>. La prise de conscience est en ce sens toujours en rapport avec des éléments d'une grille de conscience structurée marquée des temps forts significatifs sur le parcours d'une existence ; marqueurs événementiels qui sont autant de matrices symboliques (GREEN, 1990).

En d'autres termes, la prise de conscience ne peut nullement se confondre avec une forme de compréhension intellectuelle qui ne peut généralement induire de changement et a peu à voir avec ce que les psychanalystes appellent la prise de conscience ou insight (GREEN, 1990 ; MARC, 1993). Daniel WIDLÖCHER (1970) note ainsi que la décharge émotionnelle suffisante du souvenir et son intégration dans le monde des représentations sont deux conditions nécessaires à l'atténuation de sa portée affective. L'insight évoque une "*expérience émotionnelle de transformation*" vécue qui opère la réunion de l'ancien et du nouveau, concerne non seulement l'histoire de vie du sujet et son monde présent, mais aussi lui-même devenu historien et créateur de son monde (SCHAFER, 1986) - sans laquelle l'interprétation devient une forme de spéculation. En se rattachant à la connaissance provenant des expériences vécues profondément par le sujet sur le plan émotionnel, il inclut l'idée que s'opèrent des changements structuraux durables grâce à la capacité de distinguer le monde interne du monde externe, la consolidation du principe de réalité, la diminution de l'omnipotence et des activités soumises au principe de plaisir (GRINBERG, 1980). Il autorise ainsi la formation de nouveaux processus qui interviennent dans la structuration du monde interne du sujet, un remodelage du Moi qui permet au sujet d'appliquer sa compréhension acquise à toutes ses expériences ultérieures.

Toutefois, il doit être distingué de l'emploi de l'intellectualisation ou du "*pseudo-insight*" qui permet d'éviter à la nature pénible de l'insight : "*La peur de connaître la vérité peut être si*

---

<sup>5</sup> "compréhension corporelle" particulièrement soulignée par les tenants de la bio-énergie (LOWEN, 1978, 1983) qui ont prolongé l'héritage de REICH (1971).

*puissante que des doses de vérité sont mortelles*" (BION cité in GRINBERG, 1980, p. 307). C'est la prise de conscience de certaines formations de pensée, sans que des formations de substituts viennent momentanément soulager la tension <sup>6</sup> qui permet au sujet de se dégager de ses structures closes préalablement établies : *"l'opération de dégagement est liée à la prise de conscience qui donne au sujet le moyen de se libérer d'une emprise d'un système de pensée pour rendre possible l'investissement d'un autre système"* (WIDLÖCHER, 1981, p. 943). C'est lorsqu'un système de pensée suspend sa contrainte sur l'enchaînement des représentations que l'investissement d'un autre système, potentiellement là et susceptible d'investissement, devient possible à travers un mécanisme de substitution - la domination absolue d'un registre de pensée interdit cette opération de dégagement, de perlaboration. La remémoration permet ainsi le désinvestissement des attitudes mentales du passé pour leur laisser à nouveau jouer un rôle dans le fonctionnement mental du présent.

Pour Daniel WIDLÖCHER (1981), les mutations structurales, c'est-à-dire des *"lois qui gouvernent la régulation diachronique des pensées"* (p. 938), sont liées au gain d'insight (et au transfert) et se produisent par substitution d'un mécanisme de pensée à un autre : *"Se développe chez le sujet une nouvelle manière de pensée mais l'ancienne n'a pas disparu pour autant, elle est devenue moins utilisable. Sa fréquence d'occurrence a diminué au profit de la nouvelle. Mais elle coexiste et peut éventuellement revenir sur le devant de la scène"* (p. 944) - pour WIDLÖCHER, les changements structuraux ne renvoient pas aux structures globales qui définissent les traits généraux de la personnalité, mais à des structures plus élémentaires (un système de relation vis-à-vis d'un proche, un comportement lié à l'activité sexuelle, etc.) dont on peut observer l'évolution. Dans ce modèle de substitution que Daniel WIDLÖCHER (& alii, 1995) rattache à la pensée freudienne <sup>7</sup>, les formes d'acte mental ne se transforment pas, mais cèdent à la place à d'autres formes. L'ancien système de pensée ayant perdu son pouvoir devient marginal, mais il demeure toutefois *"comme une manière possible de penser qui pourra de nouveau se développer"* (WIDLÖCHER & alii, 1995, p. 33). En d'autres termes, dans cette perspective, le changement procède *"par substitution et non par transformation de l'activité de pensée elle-même"* en montrant bien à quel point *"la psychanalyse ne crée pas directement le changement mais en offre seulement la possibilité"* (WIDLÖCHER, 1981, p. 947, 1994/b). Dans ce processus de substitution, la durée est nécessaire pour répéter et renforcer cette opération de substitution, qui se heurte aux mécanismes de résistance des structures existantes et à la régulation homéostatique des différentes organisations psychiques (GRINBERG, 1980)

---

<sup>6</sup> ce qui suppose une tolérance à la frustration (BIANCHEDI, 1990) ou l'existence d'un noyau masochiste interne (Rosenberg, 1991).

<sup>7</sup> Selon Daniel WIDLÖCHER (& alii, 1995, p. 33-34), *"Freud lui-même l'a décrit (le modèle de substitution) à propos de la deuxième inscription (eine zweite Niederschrift) lorsqu'il montre qu'après une prise de conscience la même formation de pensée peut être consciemment intégrée à l'ensemble de la pensée consciente et, en même temps, demeurer inchangée dans le système inconscient"*.

en vue de créer une nouvelle forme de pensée qui trouvera dans cette répétition la source de sa consolidation et la possibilité de remplacement de l'ancien système de pensée qui s'était stabilisé. En résumé, le processus de dégagement et la possibilité de décentration du sujet n'ont d'effets durables "*que si de nouvelles formes de pensée, de nouvelles solutions se substituent aux anciennes*" (WIDLÖCHER, 1981, p. 968).

L'hypothèse du rôle "moteur" de la conscience, dont l'existence est admise pourvu que l'on n'ait pas à s'interroger sur sa nature (ZAZZO, 1975), repose "*sur une désintrication du sujet et de la conscience*" (PONTALIS, 1975, p. 279), sur une distinction entre le sujet et le Moi constitué comme un système stable d'organisations d'activités de pensée. Ainsi, la compréhension de la part prise par l'attention désintéressée du patient à l'investigation dans la cure "*suppose en effet l'activité d'une instance relativement autonome susceptible d'agir sur les structures de l'appareil psychique. Savoir comment la conscience, et son instance observatrice, échappe à certains cas du régime général du principe du plaisir, comment elle parvient à constituer des objets de connaissance qui n'obéissent pas simplement aux lois du principe homéostatique de l'équilibre de l'appareil, c'est-à-dire à sa propension, plus ou moins déournée par la réalité, à la reproduction hallucinatoire, en somme savoir comment un certain investissement de l'attention autorise une pensée investigante au service de la cognition, permettrait aussi de comprendre quels sont sur la scène du patient les moteurs du changement*" (KAHN, 1993, p. 141). Ce "dualisme" entre le Moi, comme structure stable, et l'activité de prise de conscience est également souligné par Daniel LAGACHE (1963 cité in WIDLÖCHER, 1970, 1981), qui distingue le Moi constituant et le Moi constitué, ou par Didier ANZIEU (1970) qui reprend la distinction freudienne entre la perception et le souvenir : "*Le souvenir n'est pleinement agissant que dans l'inconscient ; il l'est partiellement dans le préconscient ; il ne l'est plus dans la conscience*" (ANZIEU, 1970, p. 775). Nous ne saurions que trop rappeler que, dans la pensée psychanalytique, l'insight s'oppose à des résistances inconscientes, liées à l'aversion du Moi envers les représentations réprimées et refoulées tenant à l'essence même de la structuration de l'appareil psychique qui jouent un rôle majeur dans la stabilité, l'homéostasie des instances psychiques, de l'identité, de l'économie narcissique du sujet. Nous verrons comment la notion de prise de conscience s'avère un concept que l'on retrouve notamment dans la psychologie cognitive et la psychologie rogérianne, et dont nous apprécierons le rôle dans le processus de dégagement du processus d'emprise.

⇒ la modification des relations d'objet <sup>8</sup>

Si Pierre LUQUET (1981) reconnaît l'importance du travail sur le jeu des pensées, il ne paraît pas admettre qu'une modification de la pensée puisse entraîner un changement objectal ou le dépassement d'investissements fixés sur des objets : "*tout au plus il peut le décrire*" (p. 1027). L'importance des relations d'objet, c'est-à-dire l'influence de l'environnement, dans la formation et le développement de la structure intrapsychique est un élément fondamental de la pensée psychanalytique (BRUSSET, 1988) : "*Le changement psychique, s'il doit être fondamental et durable, doit impliquer des changements en profondeur dans les relations d'objet, non seulement externes mais internes*" (JOSEPH, 1975 cité in WIDLÖCHER, 1994/b, p. 453).

Dans cette perspective, les changements structuraux conduisent nécessairement au remaniement des modes de relations avec la réalité extérieure pour en trouver de nouveaux obéissant aux mêmes lois que les changements internes, aux transformations du Moi dans ses rapports avec les autres instances, la réalité extérieure et dans sa structure même <sup>9</sup>. Ils impliquent des renoncements et des séparations, de nouvelles formes d'attachement et d'engagement dans les domaines sentimental, sexuel, dans les choix professionnels ou sociaux, bref dans les échanges d'objet qui vont remanier les rapports du sujet au monde et modifier ses projets de vie (WIDLÖCHER, 1981). En ce sens, la "*force de l'attachement limite l'amplitude des remaniements du choix d'objet*" (WIDLÖCHER, 1994/b, p. 450). Tout changement psychique s'accompagne de conséquences dans trois espaces psychiques qui ont chacun leurs lois propres et modes de fonctionnement (BIANCHEDI, 1990) : l'intrasubjectif (espace individuel le plus intime), l'intersubjectif (espace des liens qui procède des relations d'objet) et transsubjectif (espace social et culturel).

Dans cette approche, ce sont, comme l'illustrent largement les thèses des palo-altistes (cf. section II chapitre II), les actions fixées, les interactions sociales qui servent d'appui au retour d'une forme cristallisée du passé. Dans le domaine des réinvestissements objectaux, le temps de la répétition apparaît également nécessaire pour que le développement progressif de l'attachement ou de l'intérêt nouveau, le renoncement progressif permettent un nouvel ancrage dans les interactions réelles, dans la réalité des êtres et des situations : "*La dimension du temps*

---

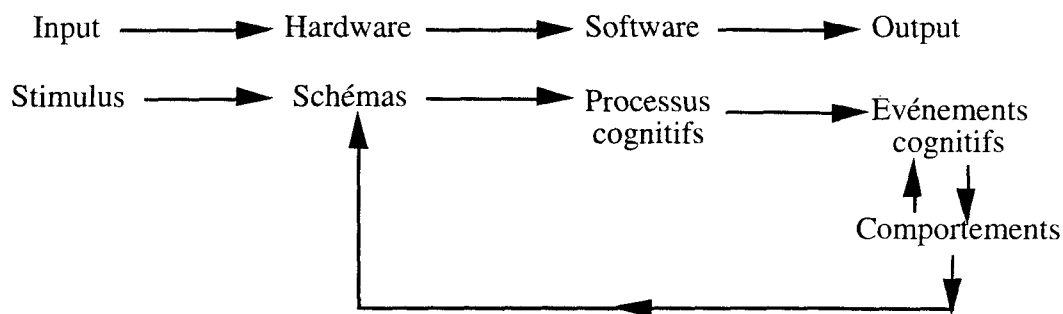
<sup>8</sup> nous reviendrons sur cette notion, notamment dans le chapitre relatif à la présentation de la théorie du deuil.

<sup>9</sup> vision objectale qui pose le problème de la viscosité et de la fluidité de la libido, de l'inertie et de la mobilité des investissements d'objets (WIDLÖCHER, 1970) que l'on retrouve notamment dans la théorie du vieillissement et celle du deuil (cf. section IV).

*est donc inséparable de celle de la réalité externe comme elle l'est de la réalité psychique, des interactions sociales comme des actions de pensée"* (WIDLÖCHER, 1981, p. 949).

## ② La psychologie cognitive et le changement

Après avoir abordé l'approche psychanalytique, nous allons chercher à comprendre comment la psychologie cognitive conçoit le fonctionnement psychologique de l'être humain et comment elle aborde la problématique du changement <sup>10</sup>. La psychologie cognitive propose une vision de l'être humain qui inclut pleinement les aspects inconscients du fonctionnement psychique. Selon cette approche, l'être humain transforme des symboles, mais il est également le support de représentations, d'images mentales de nature psychologique, produits cognitifs qui reflètent ce que l'individu retient de ses interactions avec le monde (DENIS, 1987). Le paradigme cognitiviste le voit comme un système de traitement de l'information (S.T.I.) qui transforme les informations de nature physique en informations de nature mentale ou représentationnelle (NORMAN, 1980 ; TIGERGHIEEN, 1991 ; LE NY, 1991 ; COTTRAUX, 1994) en excluant, provisoirement ou définitivement, de son champ d'investigation les aspects motivationnels des conduites (TIGERGHIEEN, 1986, 1991), les émotions, les sentiments, les choix ou préférences affectives (LE NY, 1991), l'intentionnalité et les significations (BRUNER, 1991). Ce modèle général de traitement de l'information peut se représenter comme suit :



Source : COTTRAUX, 1994, p. 759

Le sujet actif traite l'information (stimulus) en fonction de schémas acquis (schémas cognitifs) qui, avec l'aide de processus cognitifs, transforment l'information en événements cognitifs (images mentales) qui interagissent avec le comportement. Ces événements cognitifs vont

<sup>10</sup> Dans la mosaïque des sciences de la cognition, la psychologie cognitive s'intéresse plus particulièrement aux relations entre le niveau cognitif et comportemental. Pour avoir une présentation des différents modèles de la cognition (les modèles compto-symboliques, les modèles connexionnistes et les modèles hybrides), le lecteur pourra se référer à l'article de Guy TIBERGHIEEN et de Marc JEANNEROD (1995).

participer au déclenchement et au maintien des comportements qui vont ensuite infirmer ou confirmer les schémas <sup>11</sup>.

Pour les tenants de ce mouvement, ce sont les interprétations qui résultent de nos "états mentaux" (représentations, images mentales), nos systèmes de croyances, nos filtres mentaux qui régulent notre comportement et nos émotions (COTTRAUX, 1992 ; MIRABEL-SARRON, 1993), c'est-à-dire qu'une activité cognitive dysfonctionnelle "*conduit à des émotions et des comportements anormaux*" (BUISSON, 1991, p. 139) qui peuvent être corrigés sciemment et directement par une persuasion verbale. La détermination de nos conduites résulte de l'action conjointe d'une situation externe et de son interprétation par le sujet en fonction des expériences et événements passés qui laissent des traces, en ce sens qu'ils modifient l'état du sujet (WEIL-BARAIS, 1993). L'intégration de ces deux sources d'information serait à l'origine de l'activité d'un sujet placé dans une situation donnée. Ainsi, pour les cognitivistes, changer "*c'est d'abord modifier la façon dont le sujet interprète l'environnement et ses propres émotions en lui apprenant à envisager des interprétations alternatives de lui-même, de l'environnement et du futur*" (COTTRAUX, 1994, p. 772). Dans cette perspective, le "retraitement" des émotions, qui s'appuie sur une dichotomisation très contestable des cognitions et des affects (RICHELLE, 1993), fait par l'intermédiaire à la fois des modifications cognitives et comportementales.

Pour les cognitivistes, l'omniprésence d'un arrière plan cognitif "automatique", préconscient ou inconscient, qui échappe, tout ou partie, à notre contrôle volontaire s'explique par l'existence des pensées automatiques situées à la périphérie de la conscience (COTTRAUX, 1992). Ces pensées ont tendance à réapparaître rapidement, de manière automatique, comme des réflexes indépendants de la volonté et jouent un rôle significatif dans les "blocages cognitifs" ou les "prédispositions cognitives" (BOWBLY, 1984 ; GUT, 1993), notamment chez les sujets dépressifs <sup>12</sup>.

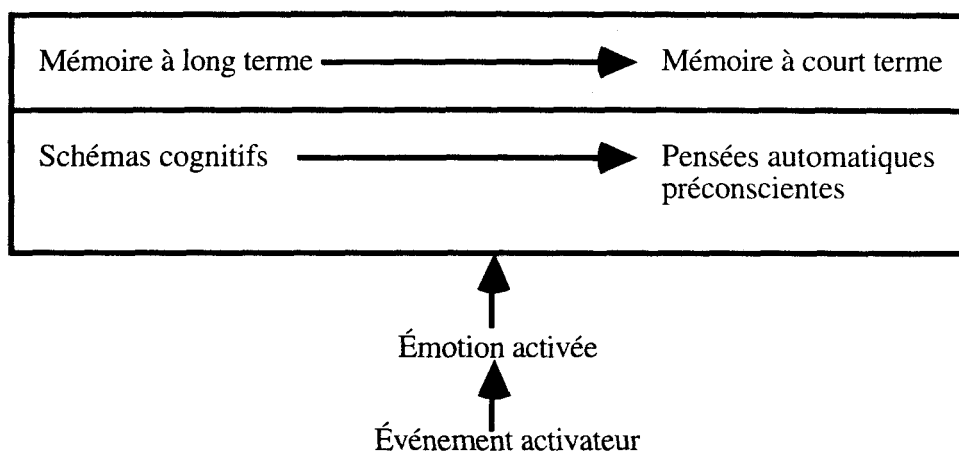
Le passage de l'inconscient à la conscience se fait par des processus d'activation qui transforment les représentations à long terme en représentations à court terme.

---

<sup>11</sup> voir également BECK (1979 cité in FONTAINE, COTTRAUX, LADOUCEUR, 1984, p. 20 ; COTTRAUX, 1992 ; TENENBAUM, 1992).

<sup>12</sup> blocages qui peuvent se concrétiser par des autoverbalisations "destructrices".





Source : COTTRAUX, 1992, p. 39

Les statuts de la conscience et de l'inconscient donnent lieu à des interprétations diverses dans la psychologie cognitive et soulèvent des problèmes théoriques relatifs, notamment, à la distinction entre l'identité de ces deux systèmes. A l'instar de l'inconscient psychanalytique qui s'appuie sur une surdétermination inconsciente des processus conscients (actes et pensées), l'inconscient cognitif, c'est-à-dire *"les structures mentales et les processus qui agissant en dehors de la conscience, influencent néanmoins l'expérience, la pensée et l'action conscientes"* (KIHLSSTROM, 1987 cité in IOANESCU, 1993), n'implique, tout au moins chez certains auteurs, *"ni une primauté de l'inconscient, ni une surdétermination des processus conscients"* (WEIL-BARAIS, 1993, p. 87) bien que la psychologie cognitive observe empiriquement que *"les modes de fonctionnement conscients sont plutôt l'exception que la règle, et (...) cherche à caractériser leur place et les raisons de leur émergence"* (LE NY, 1991, p. 20 ; HAUTEKKEETE, 1993).

A l'instar de l'inconscient freudien chaud, bouillonnant de désirs, de pulsions primitives et irrationnelles, l'inconscient cognitif est plus rationnel et rattaché à la réalité (IONESCU, 1993) - l'inconscient psychanalytique ne pouvant se réduire en aucune façon à l'inconscient cognitif (GREEN, 1995), tout comme les topiques cognitivistes ne peuvent s'assimiler aux topiques psychanalytiques (WIDLÖCHER, 1990) contrairement à ce que Jean COTTRAUX (1994) tendrait à proposer. Les cognitivistes s'intéressent ainsi plus particulièrement aux cognitions froides et rationnelles plutôt qu'aux cognitions chaudes qui les précèdent dans l'évolution phylogénétique (COTTRAUX, 1994). Les "tendances émotionnelles" du sujet mettraient en jeu des processus automatiques efficaces qui, en éludant certaines étapes du traitement de l'information, produiraient un accès direct à l'action : *"Ainsi des situations auxquelles on a déjà été confronté donnent lieu à des processus de traitement de l'information, d'évaluation et de coping, et donc inconsciemment à des émotions adaptées"* (HAUTEKKEETE, 1993, p. 32). Certains auteurs utilisent ainsi la notion de "Préconscient" pour *"catégoriser la masse de*

*sensations ou images non conscientes, qui peuvent dans certains cas être accessibles à la conscience*" (SAMUEL-LAJEUNESSE, 1991, p. 3) - les pensées automatiques se situeraient, selon Aaron T. BECK (1979 cité in FONTAINE & alii, 1984 ; COTTRAUX, 1992), dans cette structure de connaissance préconsciente.

Ainsi, les différentes interprétations se rejoignent pour mettre en évidence l'existence de certains processus de traitement de l'information non contrôlés par la conscience (WEIL-BARAIS, 1993). Les relations entre le conscient et l'inconscient se distinguent donc à travers deux types de processus cognitifs qui permettent de manipuler les représentations de connaissances : les processus automatiques, qui se rapportent tant à l'encodage des cognitions que des réactions émotionnelles (HAUTEKKEETE, 1993), et les processus contrôlés (FORTIN, ROUSSEAU, 1989 ; COTTRAUX, 1992) . Ces deux modes de fonctionnement de l'attention sont venus compléter les insuffisances majeures des premières théories de l'attention - théories du filtrage, théories des ressources (MIALET, 1991) - et se montrent plus aptes à rendre compte de la variabilité du fonctionnement de l'attention en fonction des situations :

- ⇒ les processus cognitifs automatiques sont inconscients, rapides, sans effort. Ils libèrent les capacités attentionnelles du sujet, opèrent indépendamment de son contrôle et sont difficiles à modifier. Ils ne peuvent être inhibés par le sujet et peuvent, au contraire, continuer à se dérouler même si celui-ci essaie de les empêcher de s'accomplir puisque ces connexions associatives ne se forment qu'au prix d'un long apprentissage. Ces processus, qui nourrissent les monologues intérieurs, correspondent aux schémas qui traitent l'information provenant du milieu extérieur et aboutissent à des pensées automatiques qui émergent à un niveau proche de la conscience, sans susciter toutefois de prise de conscience ou d'intentionnalité. Selon une distinction reprise par Pierre PERUCHET (1988), les traitements cognitifs peuvent avoir toutefois des degrés d'automaticité variable : ils peuvent être fortement, partiellement ou occasionnellement automatiques.
- ⇒ les processus cognitifs contrôlés sont conscients, flexibles, requièrent à la fois effort et attention, sont faciles à modifier ou à interrompre et peuvent être appliqués à de nouvelles situations. Ils correspondent à la pensée logique et aboutissent au décentrement par rapport à soi. Ils ont pour fonction de maintenir les buts de la conduite et de permettre un usage des connaissances dans des situations nouvelles. Ce traitement contrôlé correspond à l'activation temporaire de plusieurs nœuds, composant une séquence qui n'est pas encore fixée par l'apprentissage.

L'activation émotionnelle et affective, qui renvoie aux fixations cognitives associées à des expériences passées du sujet, représente le moyen privilégié d'accéder aux schémas cognitifs

inconscients et aux représentations mentales stockées dans la mémoire à long terme <sup>13</sup>. L'approfondissement de ce jeu associatif permettrait de transférer le contenu de la mémoire à long terme à la mémoire à court terme consciente, de cerner les "*prédispositions cognitives*" (BOWLBY, 1984 ; GUT, 1993) du sujet qui le conduisent à ne pas remettre en cause ses interprétations, les tester ou les modifier - une tentative pour le faire pouvant être "*non seulement ardue et douloureuse et peut-être effrayante aussi*" (BOWLBY, 1984, p. 231). Cette approche reconnaît à l'être humain une conscience de soi, une capacité d'auto-réflexivité qui lui permet de scruter ses pensées, ses sentiments, ses choix et ses comportements. Grâce à cette capacité d'auto-réflexion, il peut évaluer et anticiper les conséquences d'une ligne de pensée ou de conduite donnée, prendre conscience de l'activation des processus et schémas cognitifs face à des stimuli internes (pensées) ou des stimuli externes (événements qui activent des pensées) par un effet de distanciation psychologique, modifier ses attitudes et ses réactions.

L'approche cognitive vise donc à générer des changements émotionnels et comportementaux à partir d'un travail sur les réponses cognitives apportées par le sujet aux événements et une modification des processus et schémas cognitifs issus de croyances personnelles déduites d'expériences passées (MIRABEL-SARRON, 1993). Elle repose sur un processus chronologique qui s'articule autour de trois étapes :

- ⇨ identification, repérage et observation des représentations mentales, cognitions, pensées automatiques que le sujet entretient à propos de lui-même, du monde et du temps. Ce premier étage est le plus superficiel et le plus facilement accessible. Des modifications à ce niveau permettent d'élargir le champ de représentation (MIRABEL-SARRON, 1993).
- ⇨ mise en évidence et modification des processus, c'est-à-dire des règles logiques stables d'activation et de transformation de l'information interne ou externe qui permettent de passer des schémas inconscients (structures profondes) aux pensées préconscientes (pensées automatiques), puis à la pensée consciente (pensée contrôlée) (BEAUVOIS, DESCHAMPS, 1990 ; COTTRAUX, 1992). Les processus sont responsables des biais cognitifs, qui fonctionnent sur une logique naturelle autre que celle des logiciens (WEIL-BARAIS, 1993), par l'utilisation inappropriée d'un schéma catégoriel à l'information dont l'individu dispose. Il existe différents types de biais cognitifs dont les biais de confirmation, d'atmosphère et de conservatisme (WEIL-BARAIS, 1993).

L'abstraction sélective, l'amplification et la minimisation, la surgénéralisation, la personnalisation, l'inférence arbitraire, le raisonnement dichotomique constituent d'autres

---

<sup>13</sup> à travers les associations pensée-émotion.

distorsions cognitives dans la façon de traiter l'information mise en évidence par le modèle de BECK (BUISSON, 1991) qui peuvent conduire à des inférences irréalistes, extrémistes et illogiques dans la façon dont le sujet appréhende le monde, lui-même, le passé et le futur. Cette logique naturelle serait *"une logique d'action, une logique de vérification et une logique de déduction mais la déduction est subordonnée à la vérification et la vérification est subordonnée à la réussite de l'action"* (RICHARD cité in WEIL-BARAIS, 1993, p. 503). A ce niveau, il s'agit pour le sujet de repérer les processus utilisés de façon excessive afin de ne pas reproduire systématiquement certains types de raisonnement (MIRABEL-SARRON, 1993).

⇒ mise en évidence et modification des schémas cognitifs inconscients sous-jacents aux processus de pensée automatique, communs aux pensées dysfonctionnelles enregistrées (impératifs catégoriques, règles personnelles absolues, systèmes d'obligations, mythologies personnelles pseudo-réalistes ou normatives, etc., et construits par apprentissage expérientiel au détour des expériences infantiles. Ces schémas sont des structures cognitives stables stockées dans la mémoire à long terme (COTTRAUX, 1994). Ils fonctionnent automatiquement, hors de la volonté et de la conscience du sujet, et filtrent l'expérience vécue à partir d'un ensemble de règles inflexibles, de "postulats silencieux" qui se présentent sous forme de règles impératives régissant ses rapports aux autres, à lui-même et au temps (COTTRAUX, 1991). Représentations organisées de l'expérience antérieure, ils guident la sélection et l'interprétation des situations de l'environnement et des expériences vécues en entraînant des déformations systématiques de la perception et de l'attention. Jean COTTRAUX (1994, p. 760) résume les caractéristiques des schémas cognitifs comme suit :

- 1) Les schémas donnent un sens au vécu.
- 2) Les schémas ont une forme verbale impérative.
- 3) Regroupés en constellations et en modes stables.
- 4) Stockés en mémoire à long terme.
- 5) Inconscients.
- 6) Latents et silencieux mais activables.
- 7) Anticipations : action du passé sur le présent.
- 8) Traitement automatique de l'action.
- 9) Acquis au cours d'expériences précoces.
- 10) Interaction entre apprentissage et contraintes du SNC :  
couplage avec les structures neuronales ?

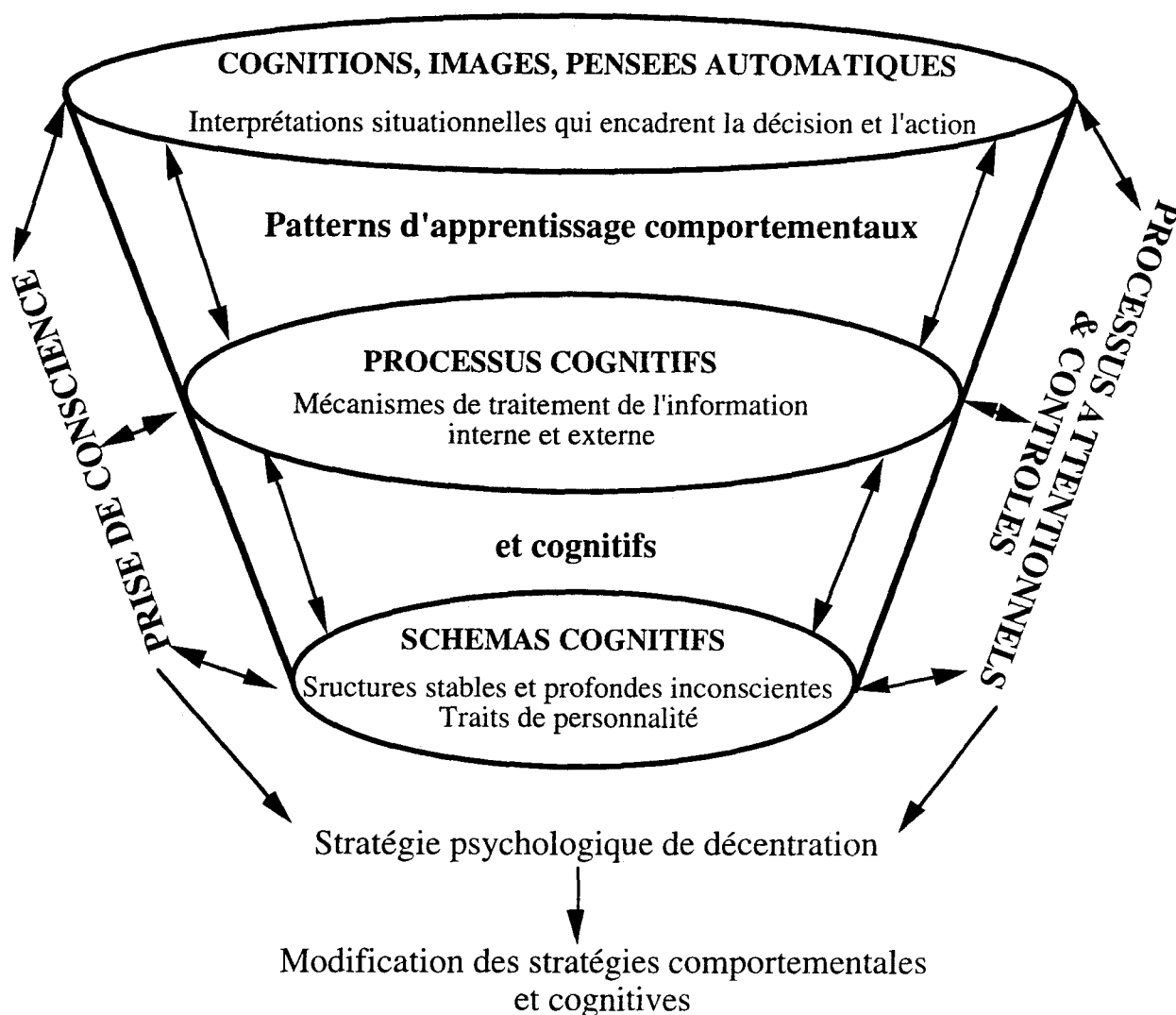
Ces postulats sous-jacents aux pensées automatiques, ces règles générales de traitement de l'information - stables, inconscientes et communes à plusieurs pensées automatiques - permettent de réguler les comportements et de résoudre de façon automatique les problèmes

de l'existence. Des schémas cognitifs rigides, inadaptés et sur-inclusifs conduisent, une fois accentués par des situations environnementales appropriées, à des traitements de l'information faussés par rapport à la réalité (HAUTEKETE, 1993). Ces structures stables et profondes peuvent être analysées comme des croyances et des attitudes, et représentent des traits de personnalité. Elles possèdent des propriétés structurales telles que l'étendue (largeur, étroitesse), la flexibilité (souplesse/rigidité), la densité (prédominance dans l'organisation mentale) et la valence (capacité d'être activées par une situation - NOLLET, 1993).

Pour les cognitivistes, l'existence de schémas cognitifs profonds susceptibles de déformer l'information indiquerait *"une vulnérabilité cognitive à la dépression"* qui modifieraient les dispositions attributives du sujet (BUISSON, 1991, p. 142 ; BOWBLY, 1984 ; GUT, 1993). Les comportements dysfonctionnels sont attribués à des phénomènes d'apprentissage, c'est-à-dire à des perceptions et des interprétations erronées de la structure individu-monde, qui se trouvent en résonance avec des plans d'organisation du système nerveux.

Le travail cognitif vise donc à identifier des schémas et processus de pensées inadéquats et à réapprendre d'autres schémas cognitifs personnels sur la base d'un travail sur les problèmes actuels, sur l'ici-et-maintenant (BLACKBURN, 1988 ; NOLLET, 1993) en vue de modifier progressivement le répertoire comportemental, les schémas cognitifs et émotionnels, et de réduire la vulnérabilité psychologique. Dans une optique d'assouplissement des conduites du sujet, les renforcements sociaux assurent toutefois la continuité du changement. Si le processus thérapeutique vise à aborder successivement ces trois étages psychologiques (MIRABEL-SIMON, 1993), cette différenciation des niveaux montre clairement que le processus de restructuration cognitive, qui accompagne tout processus d'apprentissage (cf. section II), peut être plus au moins profond.

Pour les cognitivistes, les réaménagements psychologiques profonds (personnalité) *"n'ambitionnent pas un processus de changement structural mais plutôt fonctionnel"* (NOLLET, 1993, p. 256), c'est-à-dire que l'objectif *"n'est pas de changer les schémas centraux mais d'en atténuer la prépondérance par l'activation de stratégies sous-développées et l'atténuation progressive de celles qui sont inadaptées"* (p.258). Cette distinction nous apparaît éclairante pour apprécier le champ des possibles, c'est-à-dire le niveau de réaménagement psychologique possible, dans le cadre du fonctionnement organisationnel - cf schéma ci-dessous qui intègre implicitement la dimension historique du sujet et la dynamique interactive avec l'environnement.



La psychologie cognitive redonne une place significative aux notions d'attention, c'est-à-dire "à la manière dont chaque sujet impose son ordre individuel au chaos des perceptions" (MIALET, 1991, p. 79) ou à "une instance de planification et d'organisation des processus cognitifs depuis l'entrée sensorielle du stimulus jusqu'à la sortie comportementale" (MASSIOUI, PARTIOT, 1991, p. 94), et de prise de conscience (VARELA & alii, 1993) qui intervient dans le contrôle et la modification de séquences automatiques échappant aux plans structurés de la conscience et de l'intentionnalité consciente ainsi qu'aux "refus" d'intégrer dans la conscience certains percepts (MIALET, 1991 ; LAURENT, BARIBEAU, 1991 ; MASSIOUI, PARTIOT, 1991) - la conscience étant ici une conscience d'accès, qui se distingue, dans les sciences cognitives, de la conscience phénoménale, qui permet au sujet qui se trouve dans un état mental donné de juger qu'il l'est (ANDLER, 1995).

Dans certains modèles thérapeutiques cognitifs (cités in BUISSON, 1991), notamment ceux de REHM (1977), de NEZU ou de D'ZURILLA (1988), les notions d'auto-observation, d'auto-contrôle et d'auto-renforcement sont placées au cœur de l'appareil conceptuel des auteurs (voir

également AUGER, 1974 ; BRACONNIER, ALBERT, 1992) : "*Théorie et pratique cognitives sont étroitement liées dans une même métapsychologie où l'homme possède les moyens de comprendre et de résoudre par lui-même ses problèmes psychologiques*" (MIRABEL-SARRON, 1993, p. 212). L'individu prend en charge la modification de ses propres comportements à travers ce triple processus qui renvoie à une démarche introspective lui permettant de se livrer à une analyse fréquente de ses opérations mentales - démarche introspective qui ne peut s'assimiler à l'autoanalyse psychanalytique (BERGERET, 1975) :

- ⇒ Le processus d'auto-observation permet de relier le sujet la situation qu'il vit et les émotions et comportements qui s'y rapportent au modèle cognitif sous-jacent à leur déroulement.
- ⇒ Le processus d'auto-évaluation permet au sujet d'élaborer une réflexion critique sur ces propres cognitions par un effet de distanciation cognitive - méta-apprentissage.
- ⇒ Les processus d'auto-modification font appel aux techniques de modifications comportementales si la phase d'auto-évaluation n'a pas permis un assouplissement des schémas dysfonctionnels.

Cette stratégie psychologique de décentration, où le sujet apprend à substituer à certaines pensées ou images d'autres point de vue possibles, renvoie à une forme de méta-apprentissage (cf. section II chapitre II).

### **③ La personnalité, l'identité et le changement**

L'inertie des forces inconscientes, des souvenirs traumatiques, d'anciennes blessures, de situations inachevées, de sentiments trop chargés d'angoisse constitue des éléments de vie psychique de tout individu qui échappent à l'élaboration mentale. Elle empêche l'énergie de circuler librement et conduit l'individu à consacrer des ressources psychiques, parfois considérables, à protéger ou sauvegarder tout un ensemble d'éléments perceptuels contribuant à l'élaboration d'un certain sentiment d'identité, d'un concept de soi phénoménal et non-phénoménal (L'ECUYER, 1978). La préservation de son image peut conduire un sujet non seulement à consacrer beaucoup de son attention à cette opération - en s'écartant des Autres et des tâches ayant d'autres objectifs que soi-même -, mais réduire la processus de construction de son identité - dont l'image de soi est l'expression extérieure - à une fonction d'adaptation aux autres et aux conditions extérieures (MALEWSKA-PEYRE, 1990).

Selon une théorie de l'empreinte qui atténue l'impression de rigidité de la théorie de Konrad LORENZ fondée sur des observations animales, tous les êtres vivants passent par une "période sensible" ou une "période de réceptivité variable" aux événements de leur environnement au cours de laquelle toute expérience marque un effet durable et structurant sur son développement ultérieur (AOKI, SIKEVITZ, 1989 ; CYRULNIK, 1993 ; TOUZE, 1994), et ce, malgré la plasticité corticale et personnalologique très importante chez l'être humain : "*Ces réceptivités permettent d'incorporer certains objets d'empreinte et de tisser avec eux un lien affectif. Ce lien gouverne un chapitre du développement, en organisant le monde autour d'une catégorie d'objets familiers et tranquillissants, ce qui, par contraste, différencie les objets étranges et angoissants*" (CYRULNIK, 1989, p. 192).

Des études ont clairement montré que les modifications accompagnant la privation sensorielle affectent l'organisation des neurones corticaux de manière irréversible et définitive, c'est-à-dire que les capacités neuronales perdent leur capacité à se modifier (AOKI, SIKEVITZ, 1989 ; CYRULNIK, 1989). Ainsi certaines voies établies durant la gestation ne demeurent plastiques que pendant une période limitée au cours de laquelle s'effectue les derniers ajustements des circuits neuronaux. Ces "périodes critiques" varient toutefois largement selon les aires corticales considérées. Certaines régions cérébrales, comme le cortex, conservent une plasticité permanente qui permet aux circuits neuronaux de se reconfigurer pour apprendre (KALIL, 1990), même à un âge avancé du sujet (cf. section IV chapitre I).

Dans les modèles "relationnels" des postfreudiens, sous l'impulsion d'auteurs comme Mélanie KLEIN, Donald WINNICOTT ou Erik ERIKSON, ce ne sont pas les dérivées des pulsions instinctives qui constituent les cubes fondamentaux de la construction de la vie mentale, mais les représentations mentales des relations avec les autres : "*Les fragments des expériences avec les parents et les autres adultes, les images et les fantasmes de soi avec l'autre, les voix intérieures dérivées de ces expériences réelles ou imaginaires sont devenues la substance du soi*" (KAKAR, 1993, p. 265). De nombreuses théories d'horizons les plus divers admettent que les relations parents-enfant, et surtout la dyade mère-enfant au commencement de l'existence, ont une importance capitale sur le développement ultérieur de l'enfant et de l'adulte (ERIKSON, 1968 ; KLEIN, 1968 ; WINNICOTT, 1958, 1976 ; BERNE, 1979 ; BEE, MITCHELL, 1986 ; KARLI, 1987 ; BRACONNIER, 1989 ; VELDMAN, 1989 ; RATHUS, 1991), sur la construction et l'édification de sa personnalité "*qui tend à rester identique à elle-même à travers le temps*" (NUTTIN, 1985, p. 243) : "*Les thérapeutes sont depuis longtemps convaincus que l'origine implicite des problèmes de nombreux patients sont des expériences traumatiques ou une carence affective dont ils ont souffert dans leur première enfance*" (BASCH, 1995, p. 109). Sans réaction de la part de ses parents, l'enfant ne peut pas se définir faute de ce miroir à partir duquel il puisse trouver ce qui constitue sa structure, le fondement de



sa futur personnalité, les normes, les référents qui définissent des limites reconnaissables et par là même acceptables (BENSAID, 1992).

En enfermant dans le définitif ce qui aurait dû n'être que provisoire, en parlant sur l'enfant <sup>14</sup>, les messages parentaux définissent les contours d'une enveloppe psychique dont il aura le plus grand mal à se libérer (BENSAID, 1992). Ainsi, la plupart des troubles de l'identité chez les adultes sont liés à la nature des identités prescrites pendant l'enfance (MUCCHIELLI, 1992). Les traumatismes de la petite enfance peuvent alors fausser durablement les perceptions d'un adulte et influencer ses logiques d'action durant toute sa vie.

Ainsi, le vécu de la petite enfance, qui place le sujet dans une totale situation de dépendance, s'accompagne de conséquences plus ou moins profondes sur les pratiques relationnelles et communicationnelles d'un individu (GALAND, SALOME, 1990), sur sa communication et ses préférences sexuelles (CYRULNIK, 1989 ; GALLAND, SALOME, 1993), sur l'émergence et le développement de l'activité mentale (SCHMID-KITSIKIS & alii, 1991), sur la construction de sa structure cognitive (NORMAN, 1980), sur la fixation de ses prédispositions individuelles à certains états d'humeur prédominants ou récurrents (JACOBSON, 1979), sur la formation de son sentiment d'identité (MARC-LIPIANSKY, 1992), sur la structuration de son mode de pensée qui peut être dominée par des règles inflexibles et inadaptées (COTTRAUX, 1992 ; MIRABEL-SARRON, RIVIERE, 1993), sur ses fondements narcissiques (GRUNBERGER, 1971 ; GUY-GILLET, 1994), sur la construction de protections, de peurs, de désirs anachroniques, décalés par rapport à son environnement (GALAND, SALOME, 1989), sur la construction de son image de soi (L'ECUYER, 1979), sur l'organisation de son Self et la formation de ses structures psychiques idéalisées (KOHUT, 1978), sur sa capacité à se séparer (BRACONNIER, 1989), etc., bref sur tout un ensemble de comportements socio-affectifs et cognitifs qui le définissent dans sa singularité (KARLI, 1987 ; VELDMAN, 1989) et fixent, de manière plus ou moins rigide, certaines grandes orientations de son développement : "*La qualité de la relation humaine est déterminante dans le développement de la personnalité de l'enfant*" (ANATRELLA, 1990, p. 35).

Généralement inconscientes ou non-conscientes, les impressions d'enfance sont extrêmement puissantes et ne font que se renforcer au fur et à mesure que le sujet se développe et acquiert des expériences. Comme le note Alain BRACONNIER (1989, p. 100), "*on est attiré par le semblable; le changement demande de l'énergie*". Ces impressions peuvent fixer un scénario, c'est-à-dire un "*plan de vie préconscient*" (BERNE, 1979, p. 31), à travers des processus mentaux répétitifs qui limitent le champ des possibles, les capacités d'adaptation et

---

<sup>14</sup> pour reprendre une expression de Sylvie GALLAND et Jacques SALOME (1990).

d'apprentissage, interdisent de nouvelles possibilités de pensée et d'action et nourrissent les stratégies névrotiques du sujet. Ainsi, l'influence de l'enfance, et notamment de la petite enfance, est un facteur de détermination psychologique unanimement reconnu par les psychologues qui influence profondément, et souvent à notre insu, la représentation-du-monde et l'être-au-monde de tout individu : "*Tous ces travaux (des éthologistes, des comportementalistes, des psychanalystes d'enfant et d'une manière générale de tous les observateurs scientifiques du bébé) sans exception confirment jour après jour l'interférence des réactions émotionnelles dès la naissance et l'importance de l'environnement dans le bon développement cognitif et moteur du bébé*" (TOUZE, 1994, p. 94).

L'enfance est également une période privilégiée où les mécanismes de développement par imitation ou observation occupe une place centrale dans les processus d'apprentissage (WINNYKAMEN, 1992). A travers la socialisation, l'enfant adopte, intègre, intériorise, s'approprie des modèles et schémas comportementaux, émotionnels et cognitifs empruntés à son environnement social : "*Les croyances que nous avons sur nous-mêmes nous viennent en très grande part des réponses apportées à nos façons d'être et de faire par les personnes qui nous ont entourés pendant notre enfance*" (TENENBAUM, 1992, p. 120). Ainsi, pour Sylvie GALLAND et Jacques SALOME (1989), se séparer de ses parents, se libérer de leur emprise passée et présente est l'une des recherches fondamentales pour les êtres en quête d'eux-mêmes. L'accession à une individuation plus grande, à un soi plus libre passe souvent par le renoncement à quantité de mythes personnels, d'idéalisations, d'images de soi, de fixations profondément enracinées et chéries qui se nourrissent de l'histoire individuelle de chacun (SINGER, 1984 ; BRACONNIER, 1989 ; GALAND, SALOME, 1989 ; VIORTS, 1991).

Au-delà de leurs divergences, ces différentes approches proposent donc une vision de la structure psychique qui précise dans quelle mesure la dynamique de la psyché est en partie régie "*par des lois analogues à celles de la pesanteur matérielle*" (WEIL, 1947, p. 7) influençant plus ou moins profondément nos conduites, nos comportements, nos attitudes, bref ce que nous sommes au niveau conscient et inconscient. Les résistances conscientes et inconscientes intrapsychiques, rationnelles ou irrationnelles, logiques et non-logiques s'opposent naturellement à tout processus de changement : la peur de l'inconnu, l'attachement à la souffrance, les bénéfices du malheur, les mécanismes de défense du Moi (refoulement, régression, rationalisation, déplacement, projection, déni, sublimation, etc.), les mythologies personnelles, etc. sont autant d'obstacles intérieurs qui s'opposent au processus d'individuation, à l'intégration des différentes parties de l'ego de chacun, à l'adaptation aux changements de notre environnement extérieur.

Ainsi, l'être humain ne peut se réduire à l'observable, au comportemental. Pour l'Homme, il existe une certaine déconnexion entre l'esprit et le comportement (MORIN, 1986)<sup>15</sup> qui prend toute sa dimension dans le registre inconscient dans lequel penser c'est faire, désirer, c'est accomplir (WIDLÖCHER, 1988). Ainsi, les exigences de stabilité et de continuité de l'identité d'un sujet dans le temps lui permettent d'organiser ses éléments identitaires en fonction des situations : "*En effet, chacun de ses marqueurs identitaires se révèle d'une pertinence variable suivant les situations dans lesquelles il se trouve ; en quelque sorte la situation appelle l'un des éléments de l'identité*" (TABOADA-LENEOTTI, 1990, p. 46). La désactivation de certains registres comportementaux liés à des évolutions contextuelles ne signifient pas pour autant que les mécanismes qui régissent ces comportements ont disparu. Les phénomènes de régression nous rappellent que nous vivons avec notre passé à l'intérieur de nous, avec les souvenirs que nous en avons, ce que nous avons oublié ou inconsciemment écarté de notre mémoire. Selon l'évolution du contexte, ce passé peut resurgir, sous des formes diverses, et envahir le présent (TOUZE, 1994). Ces mécanismes régressifs se retrouvent notamment dans le processus de deuil pour lequel une perte actuelle renvoie à l'ensemble de deuils précédents (cf. section IV chapitre II). L'Homme est ainsi le fruit d'un certain déterminisme intra-psychique sous-jacent, de structures affectivo-motivationnelles, cognitives, somatopsychiques relativement invariantes dont le contrôle lui échappe totalement ou en partie et qu'il ne peut ni nier ni occulter.

Le déterminisme psychologique s'ajoute à un déterminisme de la structure biologique et génétique qui forme la matrice des possibles dans laquelle s'acquièrent les comportements humains, fixe des restrictions infranchissables et limite les acquisitions autorisées d'une espèce donnée (ATKINSON, 1991 ; RATHUS, 1991 ; GODFROID, 1993 ; TOUZE, 1994). Sans tomber dans l'aporie classique entre l'inné et l'acquis (TOUZE, 1994), le corps est lié à la loi de la nature et n'a pas de fonction de dépassement. Le tempérament, c'est-à-dire l'ensemble des dispositions ou traits affectivo-dynamiques qui se fondent dans le biologique (NUTTIN, 1985), traduit bien cette prégnance d'un style de comportements censé se manifester "*indépendamment des buts poursuivis préférentiellement (motivation) et des moyens mis en œuvre pour atteindre ces buts*" (REUHLIN, 1990, p. 23-24).

Ces différentes structures consacrent un besoin d'invariance et de cohérence de la personnalité au cours du temps qui peut être rapproché de la propriété des représentations mentales à percevoir une certaine continuité, un certain ordre, une certaine régularité dans tout ce qu'il l'entoure et ce qu'il vit (DANSET, 1983 ; NUTTIN, 1985) : bon nombre des caractéristiques individuelles d'une personne, "*qui trouvent leur origine dans les interactions entre*

---

<sup>15</sup> qui permet notamment d'expliquer la prolifération fantasmatique nocturne ou diurne, la possibilité de penser et de concevoir indépendamment de l'action et sans finalité pratique.

*l'individualité biologique du sujet et la singularité de son histoire, sont relativement stables*" (HUTEAU, 1985, p. 24). La notion de trait de personnalité peut d'ailleurs se définir "en termes de constance ou de répétition externe, ou de stabilité et de consistance dans la signification des formes de conduites d'un individu" (NUTTIN, 1985, p. 33) Les grandes théories de la personnalité placent les notions d'invariants affectivo-motivationnels ou cognitifs, selon leurs orientations, au cœur de leur appareil conceptuel en canalisant ainsi la variabilité comportementale dans certaines limites, même si elles reconnaissent la sensibilité aux variations des situations et des contextes sociaux (HUTEAU, 1985, 1987).

Ainsi, de nombreux travaux montrent qu'il existe des continuités intrapsychiques qui sous-tendent l'action. FREUD note déjà l'existence dans l'appareil psychique d'un principe homéostatique, d'une certaine compulsion à la répétition, c'est-à-dire "*un processus incoercible d'origine inconsciente (qui) amène le sujet à revivre des situations pénibles sans pouvoir s'en dégager*" (CHARTIER, 1993, p. 147) - qui peut s'ajouter à une tendance restitutive qui utilise les mécanismes répétitifs du Moi et tente de rétablir la situation antérieure aux traumatismes (IONESCU, 1993). Le moi est une configuration historique qui se dégage des formations émergeant à chaque instant (VARELA & alii, 1993) et donne à l'individu un sentiment contenu d'identité et de permanence à travers les fluctuations événementielles, temporelles ou spatiales (LAING, 1970) - avec tous les mécanismes de protection et de préservation physique et psychologique que cela sous-tend.

Ses idéaux narcissiques, c'est-à-dire ses représentations psychiques identificatoires qui le définissent à travers la construction progressive de son identité, lui confère une consistance psychique reliée à une activité fantasmatique sélective et transformatrice de certains aspects relationnels (DURUZ, 1985). Ce sentiment vécu correspond à notre impression qu'il existe un soi permanent, un centre à partir duquel nous observons le monde qui nous entoure - que l'on confond généralement avec notre "*personnalité quotidienne dépendante et non permanente*" (VARELA & alii, 1993, p. 104). Le sentiment d'être un continuum temporel, doté d'une consistance, d'une substantialité, d'une authenticité et d'une valeur intérieure, qui commence généralement avec la naissance et se termine avec la mort, forme le noyau de sécurité ontologique de l'individu lié "*à la conscience de sa présence dans le monde en tant que personne réelle, vivante, totale et temporellement continue*" (LAING, 1970, p. 43).

Le changement ne peut d'ailleurs s'apprécier qu'au regard d'une certaine permanence qui joue comme point de repère quand on juge les effets d'un changement. Le système représentationnel d'un individu apparaît alors comme une synthèse cognitive dotée des qualités de globalité, de cohérence, de constance et de stabilité (MORIN, 1986). Cette sensation de sécurité ou d'insécurité ontologique, au sens expérimentiel, influence profondément le seuil d'activation de ses mécanismes de défense dans sa relation aux autres, à son environnement et à lui-même. La

perception des menaces situationnelles est fondamentalement liée au seuil de sécurité qui détermine le degré d'affection des circonstances et événements extérieurs et des perturbations endogènes.

Ainsi, les variabilités comportementale et cognitive de l'individu se tiennent à l'intérieur des limites stables de son enveloppe psychique, n'excluant pas des contradictions entre l'action et la cognition (COTTRAUX, 1992). La modification des schémas de personnalité apparaît être une entreprise (très) difficile pour l'individu qui peut valoriser *"les aspects de lui-même les plus susceptibles de lui nuire à long terme"* (COTTRAUX, 1992, p. 233). L'activation constante de modes cognitifs et affectifs par certains événements de la vie, qui se répètent et viennent confirmer les schémas qui les ont créés, peut aboutir à la construction d'un système rigide de personnalité fondé sur une adaptation à la réalité qui avait sa valeur à une période donnée de la vie, mais qui persiste au-delà de leur utilité. Les aptitudes à solutionner d'un individu peuvent ainsi se trouver cristallisées par leurs succès mêmes : l'expérience acquise peut devenir l'ennemie de l'expérience nouvelle, une stratégie cognitive et d'action réussie peut se transformer en recette programmée qui diminue l'aptitude de l'esprit à affronter et inventer le nouveau (MORIN, 1986). La représentation du moi agissant se nourrit alors d'un univers représentationnel qui s'inscrit dans un continuum passé-présent-futur (plus ou moins proche et plus ou moins spécifié - REUCHLIN, 1990).

En d'autres termes, les traits structuraux de la personnalité, une fois développés, possèdent leurs propres moyens d'autorégulation qui tendent également à maintenir la direction de développement existante (BOWLBY, 1978/2 ; TOUZE, 1994). Les structures comportementales et cognitives déterminent également l'orientation vers certaines catégories d'objets préférentiels (NUTTIN, 1985) qui donne à la conduite d'une personne une certaine consistance ou stabilité de signification - cette orientation motivationnelle privilégiée est l'une des approches susceptibles de rendre compte de la cohérence de la personnalité (HUTEAU, 1991). L'individu en vient ainsi à influencer la sélection de son propre environnement en recherchant ou dédaignant certains objets à partir de schémas généraux signifiants d'orientation comportementale, sur lesquels se brodent des variantes et des adaptations en fonction de l'état personnel du sujet et des circonstances (REUCHLIN, 1990).

Cette double pression homéorhétique (autorégulatrice) de nature organismique et environnementale se renforce constamment l'une l'autre et maintient ainsi le développement de une voie donnée (BOWLBY, 1978/2, p. 478). La recherche de cette stabilité, de cette consistance variable des traits de personnalité et des profils psychologiques au cours du temps et des événements se retrouve au cœur de certains travaux - perspective qui rejoint la notion

d'aupoièse proposée par VARELA <sup>16</sup>. Ainsi, pour P.T. COSTA et R. R. McGRAE (1980 cité in BEE, MITCHELL, 1986), il existe au moins trois dimensions qui restent consistantes dans la personnalité - selon Jean COTTRAUX (1992, p. 228), la personnalité peut se décrire à partir de cinq couples de facteurs opposés : extraversion/introversion, émotivité/stabilité, ouverture intellectuelle/dogmatisme, impulsivité/inhibition, sociabilité/retrait.

⇒ **L'attitude d'introversion par opposition à celle d'extraversion** : Selon JUNG, l'origine de l'introversion et de l'extraversion doivent leur existence à une raison inconsciente instinctive à base biologique et ne peuvent être dues à une attitude consciente intentionnellement choisie (NUTTIN, 1985) - même si ces deux traits fondamentaux "*ne sont pas des caractères mais des mécanismes que l'on peut mettre en - ou hors - circuit*" (JUNG cité in BAUDOUIN, 1963, p. 118). Bien que certains auteurs défendent l'hypothèse selon laquelle les individus deviennent plus intérieurs et introspectifs quand ils atteignent l'âge mûr, une personnalité extravertie ou introvertie durant sa jeunesse conservera, à l'âge adulte, des types d'attitude et d'orientation générale similaires par rapport aux deux pôles de la conduite : le monde et le moi. Willy PASINI (1992) parle de personnes concaves et convexes - la concavité serait féminine, la convexité masculine et phallique - en précisant la nécessité de jouer de manière élastique sur ces deux registres de rôles, mais qu'il est "*beaucoup plus facile aux gens concaves d'apprendre la convexité qu'inversement : ceux qui n'ont jamais été proches d'eux-mêmes passent souvent toute leur vie à essayer de s'ouvrir aux autres et, s'ils y parviennent, à tenter de défendre cette position*" (p. 65) <sup>17</sup>.

⇒ **le névrotisme** : un degré élevé de névrotisme se traduit notamment par un profil anxieux et une tendance dépressive plus marqués, une plus grande impulsivité et une hostilité.

⇒ **L'ouverture à l'expérience par opposition à la rigidité** : Les adultes "ouverts" sont plus enclins à essayer des choses nouvelles, à prendre des risques ou à s'engager dans des situations nouvelles. Ils sont plus susceptibles de connaître des crises, car ils abordent les bonnes et les mauvaises expériences de façon plus intense. Les adultes rigides, au contraire, ont tendance à se maintenir dans la même voie et à répéter les comportements qui ont fait leurs preuves. En d'autres termes, cela revient à dire que la recherche de changement pourrait être consistante de la personnalité de certains individus et pas à

---

<sup>16</sup> cf. première partie section II.

<sup>17</sup> voir également STORR, 1991.

d'autres. La sensation de manque est peut-être un moteur utile pour nous faire chercher, avancer, agir (BENSAID, 1992).

Cette consistance peut s'apprécier à d'autres niveaux. Ainsi, si l'agression révèle une personnalité forgée par un vécu, une façon individuelle et historiquement constituée d'appréhender les situations et les événements, Pierre KARLI (1987) évoque pourtant des études qui tendent à démontrer clairement "*la stabilité remarquable des personnalités "agressives" comme celles des personnalités "non-agressives"*" (p. 261) qui renvoient à un niveau de réactivité, à un degré d'impulsivité variable selon les individus et qui se mettent en place au cours de l'ontogenèse. Ces comportements socio-affectifs semblent largement déterminés par les influences structurantes de l'environnement social au cours des phases précoces de la vie, et plus particulièrement par l'attitude "négative" (froideur, indifférence, hostilité) des figures d'attachement significatives, par l'attitude permissive qui ne permet pas à l'enfant d'apprendre à se contrôler ou encore la violence comportementale des parents à l'égard de l'enfant. De même, pour Jean BERGERET (1975), la structure de base de personnalité, qui "*correspond à l'ensemble des mécanismes psychiques mis en œuvre dans toute originalité individuelle et en même temps aussi à la façon dont ces mécanismes ont l'habitude d'entrer en interaction les uns avec les autres, de façon spécifique et latente*" (p. 60), s'authentifie par un nombre limité et constant d'éléments psychiques profonds et par le mode de fonctionnement latent de ces mêmes éléments : "*la structure de base ainsi posée demeure stable, fixée définitivement dans une ligne unique qui la caractérise ; d'autre part toute structure de base, quelles que puissent être ses conditions de fonctionnement, demeure invisible*" (BERGERET, 1975, p. 60) <sup>18</sup>.

Les changements peuvent apparaître alors comme des changements minimes puisqu'il existe d'importantes continuités qui se maintiennent tout au long de l'âge adulte, un noyau stable de la personnalité qui ne se modifie que lentement (PAUCHANT, 1990) - et dont la formation peut être reliée au traumatisme de la naissance (RANK, 1928 ; KAES, 1979 ; GROF, 1983, 1984 ; JANOV, 1983) <sup>19</sup>. Même si les conduites sont plastiques et, pour une bonne part, spécifiques

---

<sup>18</sup> l'auteur distingue en fait ce qui relève de la partie profonde et invariable de la personnalité de ce qui ressort d'aménagements plus superficiels, inachevés structurellement( voir également BERGERET, 1974).

<sup>19</sup> selon Arthur JANOV (1983), le traumatisme de la naissance, la Souffrance Primale - qui est une sensation physique vécue au stade non verbal - fixe les frontières de notre comportement et de notre personnalité et détermine la suprématie prototypique sympathique ou parasympathique qui s'établit pour la vie selon une double tendance : une tendance agressive, active contrôlée par le système nerveux sympathique qui dépense l'énergie, et une tendance passive ou inactive contrôlée par le système nerveux parasympathique qui conserve l'énergie. Dans sa cartographie de l'inconscient humain qu'il relie à des types ou des niveaux d'expériences, Stanislav GROF (1983, 1984) suggère l'existence de quatre Matrices Périnatales Fondamentales associées aux différentes phases de l'accouchement. Selon lui, le seul fait de la naissance place chaque individu en position de passage qui déterminera la façon dont il abordera la vie et créera ses limites.

des situations dans lesquelles le sujet se trouve (HUTEAU, 1991), l'être humain peut ainsi se révéler relativement consistant dans son self, sa personnalité, son identité, ses motivations et ses valeurs qui constituent la matrice de l'organisation psychologique de son expérience.

Il ne saurait pourtant se réduire à un organisme définitivement structuré et rigide. Tout d'abord ses habitudes, ses motivations et ses tendances émotionnelles peuvent considérablement changer au cours du temps (ATKINSON & alii, 1991), même s'il conserve un sentiment de continuité "*comme s'il existait un soi distinct de ces changements de personnalité*" (VARELA & alii, 1993, p. 108). La personnalité, c'est-à-dire "*l'unité stable et individualisée d'ensembles de conduite*", de représentations, de symboles et d'images mentales à travers des situations diverses (HUTEAU, 1985, p. 25)<sup>20</sup>, est douée d'une certaine plasticité adaptative inséparable du sentiment de continuité de sa forme et sa structure.

Sa structure évolutive se caractérise ainsi par un degré de souplesse, de plasticité, de différenciation fonctionnelle et structurale (DANSET, 1983 ; HUTEAU, 1987), variable selon les individus et les styles cognitifs, qui influent sur sa capacité d'adaptation au changement, les modalités d'intégration et d'assimilation des informations, les capacités de structuration et de déstructuration perceptives, la différenciation soi/non-soi, etc. Cette plasticité trouve une résonance néocorticale (AUROUX, 1984 ; ATKINSON & alii, 1991 ; RATHUS, 1991 ; TOUZE, 1994), même si la malléabilité des formes psychiques est plus grande au début de la vie en raison de la faible degré de différenciation et du faible niveau d'insertion dans le monde (DANSET, 1983 ; NUTTIN, 1985). Elle obéit à un "darwinisme neuronal", c'est-à-dire à un mécanisme de sélection adaptative dans le développement des connexions neurologiques, qui suppose l'existence d'un "*rapport direct entre l'activité nerveuse et la façon dont le cerveau s'organise*" (HOCHAMNN, JEANNEROD, 1991, p. 127).

Les comportementalistes avancent également qu'un changement d'un des éléments de la structure personologique peut entraîner une modification de celle-ci par l'intermédiaire d'un réarrangement des autres éléments : "*le changement d'une partie d'un ensemble structural peut entraîner la modification de l'ensemble*" (COTTRAUX, 1979, p. 9). Le choix du comportement cible à modifier prend toute sa signification puisque le changement comportemental peut entraîner une réaction en chaîne. Si les psychologues semblent s'accorder pour dire que les gens changent et évoluent de diverses façons, la controverse subsiste tout au moins sur la place et le rôle qu'il convient d'accorder au changement dans l'évolution de l'être humain et sur l'amplitude ou la profondeur de ce changement. Les deux courants qui s'affrontent sur ce thème adoptent des perspectives différentes : les uns soutiennent qu'il survient toujours des

---

<sup>20</sup> vue comme un système d'interactions fonctionnelles entre un sujet et son monde perçu d'objets et de personnes (VIEGAS ABREU, 1987).



changements, à moins que quelque chose n'entrave le développement ; les autres croient plutôt que la personnalité est stable, à moins que certains événements ne provoquent des changements (PAPALIA, OLDS, 1989).

La personnalité change-t-elle ou demeure-t-elle stable ? Ce sujet reste encore aujourd'hui une question très controversée entre les psychologues par rapport à laquelle les conclusions formulées semblent dépendre essentiellement de la dimension abordée (PAPALIA, OLDS, 1989)<sup>21</sup>. Ainsi, L. J. BISCHOF (1969 cité in L'ECUYER, 1978, p. 152) souligne qu'il existe autant des travaux faisant ressortir les modifications de structures de la personnalité durant la vie adulte que de travaux mettant en évidence la permanence de ces même structures. Si de nombreux auteurs refusent de considérer la vie adulte comme de simples variations de thèmes fixés durant l'enfance (cf. section IV), le développement de la personnalité semble être fait de constance et de changement dans des proportions qui varient largement selon les individus notamment selon la perception qu'ils ont de la vie, des interactions qu'ils développent avec leur milieu (ATKINSON & alii, 1991) ou des circonstances de vie auxquelles ils doivent faire face (GRONEMEYER, 1987).

L'intuition de la constance, ou de la cohérence (HUTEAU, 1991), de la personnalité peut également être contenue dans "l'œil de celui qui la perçoit" par l'existence d'attributs quasi-permanents (apparence physique, gestes expressifs, etc.) qui aident à créer un impression de stabilité, par la projection de nos théories implicites de la personnalité, par les mécanismes de transferts, par des biais perceptifs et cognitifs, par la cristallisation des systèmes relationnels, etc. bref par le gap infranchissable qui sépare la perception d'un observateur extérieur de la réalité intérieure vécue par individu. Jean BERGERET (1974) adopte une position intermédiaire en établissant une distinction entre "*les structures authentiques, solides, fixes et définitives (psychotiques ou névrotiques)*" et "*les organisations intermédiaires (...) moins spécifiées de façon durable et pouvant donner naissance à des aménagement plus stables*" (p. 24). Les lignées structurelles fixes se distinguent des organisations psychiques, non réellement structurées au sens définitif du terme, en raison notamment des exigences adaptatives précaires aux réalités internes et externes mouvantes.

Si une certaine ambiguïté entoure la notion de changement de personnalité, les contenus psychologiques de l'identité (TAP, 1980 ; HONESS, 1990 ; HURTIG & alii, 1990 ; MASSONNAT & alii, 1990) ou du Soi (L'ECUYER, 1978 ; DURUTZ, 1985 ; HART & alii, 1990 ; HONESS, 1990) intègrent plus largement la notion de changement, alors que la personnalité, qui reste le système intégrateur le plus large représentatif de l'ensemble de la

---

<sup>21</sup> constance des traits de caractère ou des comportements.

personne (TAP, 1988 ; MASSONNAT & alii, 1990), renverrait aux structures profondes de l'organisation psychique de la personne : L'identité "*doit apparaître dans son utilité fonctionnelle, comme un sous-système de la personnalité*" (TAP, 1991, p. 58). En ce sens, la personnalité assure une fonction de d'intégration, coordination et de hiérarchisation des conduites réelles par lesquelles s'actualise l'identité personnelle selon les exigences de l'action et des relations interpersonnelles et sociales (TAP, 1980, 1991 ; MUSSEN, 1980 ; MUCCHIELLI, 1992). Pour Joseph NUTTIN (1985, p. 244), l'une des caractéristiques importantes du mode de fonctionnement psychique de la personnalité "*réside dans l'unité et l'identité à travers le changement et le temps*". La stabilité et la persistance des traits de personnalité à travers le temps ne contredisent pourtant pas la fluidité des représentations de soi qui caractérise la dimension temporelle de l'identité : "*nonobstant leur parenté, il s'agit là de problèmes qui ne situent pas sur le même plan*" (BIROUSTE, 1980, p. 151).

L'identité<sup>22</sup> peut se définir comme :

- ⇒ un système organisé d'intégration et de régulation dont le remodelage permanent dû aux interactions avec l'environnement s'articule au sentiment subjectif de continuité (HURTIG & alii, 1990, p. 4-5) ;
- ⇒ l'ensemble des moyens qu'un individu acquiert pour se constituer en un être à la fois unique, inséré socialement et capable de réfléchir sur ses expériences (MASSONNAT & alii, 1990, p. 8) ;
- ⇒ une structure polymorphe, dynamique, dont les éléments constitutifs sont les aspects psychologiques et sociaux en rapport à la situation relationnelle à un moment donné, d'un agent social (individu ou groupe) comme acteur social (KASTERSZTEIN, 1990, p. 28) ;
- ⇒ l'ensemble structuré des éléments identitaires qui permettent à l'individu de se définir dans une situation d'interaction et d'agir en tant qu'acteur social (TABOADA-LEOTTI, 1990, p. 44).

Lorsqu'elle s'applique à l'individu, Edmond Marc LIPIANSKY (1995, p. 22) la définit dans une double perspective objective et subjective : "*elle désigne alors, d'un point de vue subjectif, l'ensemble des caractéristiques qui l'identifient et, d'un point de vue, subjectif, la constance que chacun a de son individualité et la tendance à établir une continuité dans cette expérience*

---

<sup>22</sup> thème auquel pas moins de 8000 articles se rapportent (MASSONNAT & alii, 1990).

*subjective et à rechercher un sentiment d'unité et d'intégration, au-delà de la pluralité des rôles et des changements temporels".*

A l'évidence, la notion d'identité est transversale à toutes les sciences humaines et son usage reste problématique à l'intérieur de chacune des disciplines concernées (LEVI-STRAUSS, 1977). Le phénomène identitaire peut en fait s'analyser à deux niveaux qui renvoient à la distinction durkheimienne entre l'être individuel et l'être social (TAP, 1991) - même s'il existe d'autres niveaux d'analyse possibles (voir notamment TAP, 1980 ; MUCCHIELLI, 1992) :

⇒ l'identité sociale procède des statuts que le sujet partage avec d'autres membres d'un groupe social (TABOADA-LEOTTI, 1990), traduit le produit des rapports entre l'individu, le groupe et la société (MALEWSKA-PEYRE, 1990), résulte de sa position dans la culture et la société et de son appartenance à différentes catégories biosociales, socioculturelles, idéologiques (l'état civil, le sexe, l'âge, l'appartenance ethnique, la nationalité ; la classe, la profession, les rôles sociaux ; les affiliations idéologiques, philosophiques, religieuses etc. - LIPIANSKY, 1990), ou se définit par l'ensemble des critères qui permettent une définition sociale de l'individu, c'est-à-dire de le situer dans la société : "*l'identité sociale c'est la somme de toutes ces relations d'inclusion et d'exclusion par rapport à tous les groupes constitutifs de la société*" (MUCCHIELLI, 1992, p. 78) ; "*L'identité sociale désigne donc la représentation de soi que le sujet cherche à construire et à donner dans les interactions où il est impliqué, représentation qui demande à être reconnue et confirmée par autrui et qui s'élabore toujours en relation avec les modèles culturels et sociaux*" (LIPIANSKY, 1992, p. 121). Même si elle est plutôt une identité attribuée (MUCCHIELLI, 1992), elle relève d'une "*appréhension objective*" (LIPIANSKY, 1990) qui désigne l'ensemble des caractéristiques définissant le sujet et permettant de l'identifier de "*l'extérieur*" (p. 173). L'identité de façade<sup>23</sup> est une forme d'identité sociale dont les caractéristiques se réfèrent à la normalité, la conformité et l'idéalité et la fonction "*est de masquer, de donner le change, de neutraliser le regard critique des autres*" (MUCCHIELLI, 1992, p. 83). Dans sa relation à l'identité sociale, l'identité professionnelle (SAINSAULIEU, 1977) peut être vue comme une sous-structure, parfois centrale ou exclusive, de l'identité sociale<sup>24</sup>.

⇒ l'identité personnelle renvoie à ce qu'un individu a d'unique en tant qu'être humain (TABOADA-LEOTTI, 1990), à la personne (TAP, 1980), à un ensemble organisé

<sup>23</sup> que l'on peut rapprocher de la persona chez C. G. JUNG (1964) ou du "faux self" chez D. WINNICOTT (1958, 1975).

<sup>24</sup> Claude DUBAR (1992) note toutefois que l'identité professionnelle ne peut se confondre avec l'identité sociale même si elle entretient des rapports étroits avec elle : "*la première renvoie au domaine de l'emploi et des activités économiques alors que la seconde concerne le statut social*" (DUBAR, 1992, p. 523).

(structuré) de sentiments, de représentations, d'expériences et de projets d'avenir se rapportant à soi (MALEWSKA-PEYRE, 1990), à la perception subjective qu'un individu a de son individualité (conscience de soi, définition de soi - LIPIANSKY, 1990), à la conscience de soi comme individualité singulière, douée d'une certaine constance et d'une certaine unicité (LIPIANSKY, 1992). C'est la conscience qu'un sujet a de ses différentes identités, de ses possibilités de participation, de ses appartenances culturelle et groupale ou encore de ses caractéristiques personnelles (MUCCHIELLI, 1992). Pour Pierre TAP (1980), l'identité personnelle est en fait "*un système d'identité multiples et tire sa richesse de l'organisation dynamique de cette diversité*" (p. 8). L'identité prescrite ou attribuée - qui se différencie de l'identité subjective issue de l'individu lui-même - est une partie constitutive de cette identité personnelle.

La frontière théorique entre ces deux faces de l'identité est mouvante et difficile à établir. Claude DUBAR (1991, p. 109) refuse d'ailleurs cette dichotomisation pour privilégier une articulation entre deux transitions internes (intrapyschique) et externes (Individu-Institution). Cette frontière reste le plus souvent rudimentaire et implicite et tend généralement à considérer "*l'identité sociale comme une zone de l'identité personnelle ou que les deux se juxtaposent et se combinent au sein de la personnalité*" (LIPIANSKY, 1992, p. 115). Tout d'abord, l'identité individuelle procède ontogénétiquement et historiquement de l'identité collective dans la mesure où la première manière d'être du nourrisson résulte d'une adhésion de l'être à son être-environnant dans laquelle sa conscience propre et sa différenciation de soi n'existent pas (JANET, 1937 ; ZAZZO, 1975 ; MUCCHIELLI, 1992). En ce sens, l'individu ne peut advenir comme être humain qu'en s'étayant sur le champ social dans lequel l'Autre peut le reconnaître et lui assurer une place dans la symbolique sociale (BRUNER, 1991 ; ENRIQUEZ, 1991). Toute identité requiert ainsi l'existence d'un autre qui l'actualise dans la relation et devient une sorte de matériel d'identité dont le sujet se sert pour construire son image de soi (MEAD, 1963 ; LAING, 1971 ; MUSSEN, 1980 ; TAP, 1980) <sup>25</sup>.

De surcroît, l'identité personnelle constitue, pour une part, l'appropriation subjective de l'identité sociale : "*la conscience qu'un sujet a de lui-même est nécessairement marquée par ses catégories d'appartenance (...) et par sa situation de relation avec autrui*" (LIPIANSKY, 1990, p. 174). L'identité résulte donc de relations complexes qui se tissent entre la définition extérieure de soi et la perception intérieure, entre l'objectif et le subjectif, entre soi et autrui, entre le social et le personnel, le socius et la personne. Elle est alors l'ensemble des identités partielles, énonçables sur un sujet individuel ou collectif. Le système identitaire d'une personne assure ainsi différentes fonctions (MASSONNAT & alii, 1990 ; TAP, 1991) : fonction de

---

<sup>25</sup> même si elle ne peut pourtant se résumer à la somme ou à la résultante des diverses identifications sociales (CODOL, 1980 ; ENRIQUEZ, 1991).

promotion et de défense de la personne (affirmation de soi), de gestion des rapports entre indifférenciation et différenciation intra et interindividuelles, d'élaboration et de production d'un savoir sur soi et sur les rapports aux situations et à autrui, d'autorégulation par lequel sont équilibrées les tensions permanentes entre un grand nombre de paramètres, de différenciation interne (sentiment de diversité, de richesse intérieure ou de complexité organisationnelle) et de différenciation externe (désir d'autonomie, besoin de disposer de soi-même).

L'identité propre peut se perdre lorsque les référents sociaux gouvernent entièrement les conduites de l'individu, lorsque la dynamique interne de l'identité se trouve bloquée ou se trouve investie "pathologiquement" dans un seul élément du champ de vie du sujet : *"Une identité mature contient une capacité de progression qui nécessite une certaine souplesse intégrative de la part des noyaux identitaires, au contraire des identités pathologiques, rigides ou investies massivement dans un seul élément de leur champ de vie"* (MUCCHIELLI, 1992, p. 120). L'assimilation de l'identité sociale (ou professionnelle) à l'identité personnelle traduit se surinvestissement de l'énergie psychique et de la définition de soi par rapport à certains éléments identitaires au détriment d'autres sentiments constitutifs du sentiment d'identité qui n'ont pu se développer. Edmond Marc LIPIANSKY (1992) propose ainsi une distinction entre l'identité sociale vue comme une identité "extérieure", une identité pour autrui qui s'actualise dans les relations sociales et l'identité intime, intérieure qui est largement soustraite à la communication avec autrui, que le sujet est seul à connaître même s'il peut laisser filtrer quelque chose à l'extérieur à travers ses manifestation émotionnelles, ses attitudes, ses comportements, ses discours, etc. Si l'identité sociale tend à s'adapter et à se montrer conforme aux normes, valeurs et modèles sociaux, à être façonné par les représentations et les codes culturels, l'identité intime est beaucoup plus marquée par le corps et ses pulsions, par les émotions et les affects, par l'imaginaire. Elle est beaucoup plus vulnérable aux blessures narcissiques, aux sentiments d'échec et de dévalorisation, aux complexes d'infériorité - décomposition qui se retrouve dans la distinction entre la parole sociale, en relation avec les rôles et les rituels d'interaction et la parole intime exprimant, dans la spontanéité, l'authenticité d'un vécu personnel, dans la coupure entre le dit et le non-dit. La bipolarité entre le faux self et la vrai self proposée par Donald WINNICOTT (1975) recouvre en partie cette double exigence de visibilité sociale et de communication secrète (voir notamment PONTALIS, 1975).

Comment le concept d'identité peut-il s'appréhender sur le plan théorique ? La notion d'identité se situe au carrefour de plusieurs disciplines qui relèvent de ce vaste champ qu'est la "science de l'homme" (VASQUEZ, 1990 ; DOUVILLE, 1994) - Edmond Marc LIPIANSKY (1992, p. 15-24) identifie cinq orientations dans les travaux portant sur l'identité : le courant psychanalytique, l'anthropologie culturelle, la perspective génétique, l'approche psychosociologique et les approches phénoménales. Nous n'en retiendrons ici qu'une lecture

sélective en résonance avec notre étude de cas, en insistant tout particulièrement sur la théorie sociologique de l'habitus formulée par Pierre BOURDIEU.

Dans une perspective psychanalytique, l'identité apparaît comme la résultante des différentes identifications d'un sujet qui est un des processus essentiels de la formation de la personnalité (MUCCHIELLI, 1992) et dont l'évolution ne peut s'assimiler à une simple addition (ERICKSON, 1968). Cette notion renvoie en même temps à un sentiment conscient de spécificité individuelle (à partir et au-delà de la multiplicités de identifications), à un effort inconscient tendant à établir la continuité de l'expérience vécue (au-delà de la diversité des rôles et des discontinuités temporelles) et à la participation de l'individu aux idéaux et modèles du groupe, conçus comme "positifs" (LIPIANSKY, 1990). Les problèmes relationnels aux modèles identificatoires (parentaux ou autres) peuvent conduire à des problèmes d'identité ou à un blocage de l'évolution de la maturité affective du sujet (MUCCHIELLI, 1992). La perspective psychanalytique permet d'éclairer les aspects inconscients de l'identité et notamment *"la persistance en son sein de "prototypes" (résultant des identifications de l'enfance) qui s'ancrent à la fois dans les modèles idéaux proposés par les cultures et les grandes figures imaginaires où s'investissent les pulsions libidinales ou narcissiques"* (LIPIANSKY, 1992, p. 10).

La psychologie sociale précise sa dimension interactionnelle par laquelle la conscience de soi se décrit comme une entité en étroit rapport avec les processus sociaux où le sujet se trouve engagé (MEAD, 1963 ; LAING, 1971) et la représentation de soi et l'identité se conçoit à partir de la théorie des rôles (GOFFMAN, 1973) - l'interactionnisme symbolique, dont l'approche sociale de la représentation de soi en interaction avec autrui s'inscrit dans une longue tradition de la pensée psychologique (KARNAS, VANANDRUEL, 1980), centre son approche sur les interrelations personnelles plutôt que sur l'influence des structures macrosociales.

Comme l'illustre Claude DUBAR (1991), en sociologie, les conceptions de l'identité sont multiples. Nous retiendrons celle de Pierre BOURDIEU <sup>26</sup> qui analyse la socialisation comme une incorporation d'habitus, c'est-à-dire d'un *"principe générateur de pratiques objectivement classables et système de classement (principiium divisionis) de ces pratiques"* (BOURDIEU, 1979, p. 190), d'un *"système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes*

---

<sup>26</sup> Pour Claude DUBAR (1992), la sociologie de Pierre BOURDIEU s'inscrit dans la tradition de DURKHEIM en *"l'infléchissant notablement dans le sens d'une intériorisation active permettant une redéfinition des relations entre formes sociales et prédisposition individuelles"* (p. 506). L'identité construite par les individus au cours du processus de socialisation peut s'analyser *"à la fois comme le produit intériorisé de ses conditions sociales antérieures les plus objectives et comme l'expression de ses espérances individuelles les plus subjectives"* (p. 506).

*générateurs et organisateurs des pratiques et des représentations*" (BOURDIEU, 1980, p. 88), d'un "système de schèmes acquis fonctionnant à l'état pratique comme catégories de perception et d'appréciation ou comme principes de classement en même temps que comme principes organisateurs de l'action" (BOURDIEU, 1987, p. 24), des "systèmes durables et transposables de schèmes de perception, d'appréciation et d'action qui résultent de l'institution du social dans les corps (ou dans les individus biologiques)" (BOURDIEU, 1992, p. 102)<sup>27</sup>. Selon les termes de P. BOURDIEU (1972, 1979, 1980, 1984, 1987, 1992), l'habitus est une sorte d'hypothèse pratique fondée sur l'expérience passée, un sorte de programme (au sens informatique) historiquement monté, un principe non choisi de tant de choix, un système de dispositions durables (mais non immuables) et transposables, une intériorisation de l'extériorité ("*le social incorporé*" - BOURDIEU, 1992), un fondement objectif des conduites régulières, un système acquis de schèmes générateurs, un produit d'une classe déterminée de régularités objectives, un produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire à la reproduction des structures objectives sous la forme de dispositions durables et ajustées, une spontanéité sans conscience ni volonté, une loi immanente inscrite dans le corps par des histoires identiques et déposée en chaque agent par la prime éducation, le produit de toute l'expérience biographique qui :

- ⇒ consacrent "*la présence agissante de tout le passé dont il est le produit*" (BOURDIEU, 1980, p. 94) en conférant aux pratiques une indépendance relative par rapport aux déterminations extérieures du présent immédiat en rappelant que "*la vérité de l'interaction ne réside jamais tout entière dans l'interaction*" (BOURDIEU, 1972, p. 184). A travers ce système de dispositions, le passé survit donc dans l'actuel et tend à se perpétuer dans l'avenir en s'actualisant dans des pratiques structurées selon une loi intérieure à travers laquelle s'exerce continûment la loi des nécessités externes irréductibles aux contraintes immédiates de la conjoncture (BOURDIEU, 1972, p. 185),
- ⇒ fonctionnent comme une matrice de perceptions, d'appréciation et d'actions qui tend à reproduire les régularités immanentes aux conditions objectives de la production de leur principe générateur (BOURDIEU, 1972, p. 178-179),
- ⇒ rendent possible l'accomplissement de tâches infiniment différenciées, grâce aux transferts analogiques de schèmes permettant de résoudre les problèmes de même forme et grâce aux

---

<sup>27</sup> Dans *l'Esquisse d'une théorie de la pratique*, Pierre BOURDIEU (1972, p. 175) définit les habitus "*comme des systèmes de dispositions durables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme des structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principe de génération et de structuration de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement "réglées" et "régulières" sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre*".

corrections incessantes des résultats obtenus, dialectiquement produites par ces résultats (BOURDIEU, 1972, p. 178).

L'habitus "*se manifeste fondamentalement par le sens pratique, c'est-à-dire l'aptitude à se mouvoir, à agir et à s'orienter selon la position occupée dans l'espace social, selon la logique du champ et de la situation dans lesquels on est impliqué, et cela sans recours à la réflexion consciente, grâce aux dispositions acquises fonctionnant comme des automatismes*" (ACCARDO, CORCUFF, 1986, p. 67-68) <sup>28</sup>. Produit de l'histoire qui permet d'articuler l'individuel et le social, les structures internes de la subjectivité et les structures sociales externes (ACCARDO, CORCUFF, 1986) <sup>29</sup>, l'habitus produit donc des pratiques conformément aux schèmes engendrés par l'histoire en conférant un poids démesuré aux premières expériences dans une logique dans laquelle le passé survit dans l'actuel et tend à se perpétuer dans l'avenir en s'actualisant dans des pratiques structurées : "*il assure la présence active des expériences passées qui, déposées en chaque organisme sous formes de schèmes de perception, de pensée et d'action, tendent, plus sûrement que toutes autres règles formelles et de toutes les normes explicites, à garantir la conformité des pratiques et leur constance dans le temps*" (BOURDIEU, 1980, p. 91). Pour P. BOURDIEU (1980, p. 102), le poids particulier des expériences primitives résulte pour l'essentiel "*du fait que l'habitus tend à assurer sa propre constance et sa propre défense contre le changement à travers la sélection qu'il opère entre les informations nouvelles, en rejetant, en cas d'exposition fortuite ou forcée, les informations capables de mettre en question l'information accumulée et surtout en défavorisant l'exposition à de telles informations*". En ce sens, l'habitus tend à favoriser les expériences propres à le renforcer par le choix qu'il opère dans le champ circonstanciel et relationnel de l'agent, champ composé d'un univers relativement constant de situations propres à renforcer ses dispositions qui consacre la présence du passé dans une forme de fausse anticipation de l'avenir <sup>30</sup> : "*Principe de perception sélective des indices propres à le confirmer et le renforcer plutôt qu'à le*

---

<sup>28</sup> Dans une critique de la théorie de Pierre BOURDIEU, François HERAN (1987) propose de montrer les attaches de la sociologie bourdieusienne de l'habitus à des traditions philosophiques ou pré-philosophiques (l'aristotélisme et la phénoménologie). Philippe PERRENOUD (1976) voit, quant à lui, dans la notion d'habitus une analogie et une filiation avec le schématisme piagétien.

<sup>29</sup> François HERAN (1987, p. 395) note que ces dichotomies trouvent leur origine dans la philosophie et "que tout aussi philosophique est l'opération qui consiste à les "surmonter"".

<sup>30</sup> Pour Pierre BOURDIEU (1992, p. 72-73), un champ "*peut être défini comme un réseau, ou une configuration de relations objectives entre des positions. Ces positions sont définies objectivement dans leur existence et dans les déterminations qu'elles imposent à leurs occupants, agents ou institutions, par leur situation (situs) actuelle et potentielle dans la structure de distribution des différentes espèces de pouvoir (ou de capital) dont la possession commande l'accès aux profits spécifiques qui sont en jeu dans le champ et, du même coup, par leurs relations objectives aux autres positions (domination, subordination, homologation, etc.)*". La structure du champ, qui définit une hiérarchie des différentes espèces de capital en son sein (économique, culturel, social, symbolique), est relié à l'état du rapport de forces entre le joueurs qui fixe la force relative de chaque joueur dans le jeu, sa position dans l'espace du jeu et ses stratégies au jeu.



*transformer et matrice génératrice de réponses d'avance adaptées à toutes les situations objectives identiques ou homologues aux conditions (passées) de sa production, l'habitus se détermine en fonction d'un avenir probable qu'il devance et qu'il contribue à faire advenir parce qu'il le lit directement dans le présent du monde présumé, se seul qu'il puisse jamais connaître"* (BOURDIEU, 1980, p. 108).

Si l'habitus consacre la prégnance de dispositions intérieures permettant aux forces extérieures de s'exercer, il ne renvoie pas pour autant à une forme de déterminisme linéaire ou circulaire <sup>31</sup>, mais reconnaît simplement une capacité infinie d'engendrer en toute liberté (contrôlée) des perceptions, des pensées, des actions qui ont toujours comme limites les conditions historiquement et socialement situées de sa production (BOURDIEU, 1980) : *"l'habitus rend possible la production libre de toutes les pensées, toutes les perceptions et de toutes les actions inscrites dans les limites inhérentes aux conditions particulière de sa production, et de celles-là seulement (...) l'habitus est ce qui permet de produire des pratiques en nombre infini, et relativement imprévisibles (comme les situations correspondantes), mais limitées cependant dans leur diversité"* (BOURDIEU, 1980, p. 92-93). Par cette forme de structuralisme génétique ou de constructivisme structuraliste (BOURDIEU, 1987) <sup>32</sup>, le sociologue français réfute la conception du déterministe rigide ou du sociologisme dogmatique parfois associée à sa théorie et à propos de laquelle il voit *"une résistance à l'analyse"* (BOURDIEU, 1987, p. 25) : *"L'habitus n'est pas le destin que l'on y a vu parfois. Étant le produit de l'histoire, c'est un système de dispositions ouvert, qui est sans cesse affronté à des expériences nouvelles et donc sans cesse affecté par elles. Il est durable mais non immuable"* (BOURDIEU, 1992, p. 108-109) - l'habitus ne se révélant que dans la relation à une situation déterminée. En fait, le déterminisme du champ économique et social et de l'habitus n'opèrent pleinement qu'à la faveur de l'inconscience à travers une forme d'autodétermination qui se fait complice de l'action inconsciente des dispositions : *"On même dire que les agents sociaux sont déterminés seulement dans la mesure où ils se déterminent (...) Pour qu'il s'exerce sans frein, il faut que les dispositions soient abandonnées à leur libre jeu. Cela signifie que les agents n'ont quelque chance de devenir quelque chose comme des "sujets" que dans la mesure, et dans la mesure seulement, où ils maîtrisent consciemment la relation qu'ils entretiennent avec leurs dispositions, choisissant de les laisser "agir" ou au contraire de les inhiber, ou, mieux, de les soumettre"* (BOURDIEU, 1992, p. 111).

---

<sup>31</sup> Pierre BOURDIEU (1992, p. 97) souligne qu'un certain nombre de commentateurs de la théorie de l'habitus *"se font une représentation mécaniste d'une notion construite contre le mécanisme"*.

<sup>32</sup> *"Par structuralisme ou structuraliste, je veux dire qu'il existe, dans le monde social lui-même, (...) des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, qui sont capables d'orienter ou de contraindre leurs pratiques ou leurs représentations. Par constructivisme, je veux dire qu'il y a une genèse sociale d'une part des schèmes de perception, de pensée et d'action qui sont constitutifs de ce que j'appelle habitus, et d'autre part des structures sociales, et en particulier de ce que j'appelle des champs"* (BOURDIEU, 1987, p. 147).

En ce sens, l'habitus se détache de l'habitude en ce que, loin d'être "mécanique" ou "automatique", il est capable d'engendrer une infinité de pratiques, de discours fonctionnant comme une *"espèce de machine transformatrice"* (HERAN, 1987) en l'absence même de toute organisation spontanée ou imposée des projets individuels, de toute interaction directe, et a fortiori, de toute concertation explicite (BOURDIEU, 1972)<sup>33</sup>. La reproduction de la logique objective des conditions sociales par l'intermédiaire de l'habitus ne peut se déduire directement de ses conditions de production. L'habitus obéit à une logique pratique, celle du flou, de l'à-peu-près définissant le rapport ordinaire au monde qui consacre une part d'indétermination, d'ouverture et d'incertitude (BOURDIEU, 1987) : *"Principe d'une autonomie réelle par rapport aux déterminations immédiates de la "situation", l'habitus n'est pas pour autant une sorte d'essence anhistorique dont l'existence ne serait que le développement, bref un destin une fois pour toutes défini. Les ajustements qui sont sans cesse imposés par les nécessités de l'adaptation à des situations nouvelles et imprévues, peuvent déterminer des transformations durables de l'habitus, mais qui demeurent dans certaines limites"* (BOURDIEU, 1980/a, p. 135)<sup>34</sup>. En fait, la notion d'habitus vise à échapper à la fois à l'objectivisme de l'action entendue comme réaction mécanique sans agent et au subjectivisme qui décrit l'action comme l'accomplissement délibérée d'une intention consciente posant ses propres fins et maximisant son utilité par le calcul rationnel (BOURDIEU, 1992), à l'alternative du structuralisme sans sujet et de la philosophie du sujet, de la conscience et de l'inconscience, de l'explication par les causes déterminantes ou par les causes finales (BOURDIEU, 1987)<sup>35</sup> - les pratiques et les actions sans raison explicite et sans intention signifiante d'un agent singulier étant néanmoins "sensées", "raisonnables" et objectivement orchestrées (BOURDIEU, 1972).

Cette liberté conditionnée et conditionnelle qu'il assure l'éloigne ainsi de la simple reproduction mécanique des conditionnement initiaux, mais légitime l'existence d'un champ des possibles composé de conduites "raisonnables"<sup>36</sup>, de "sens commun" compatibles avec les conditions

---

<sup>33</sup> Pierre BOURDIEU (1972, p. 181) précise à ce titre *"qu'une des fonctions premières de l'orchestration des habitus pourrait être d'autoriser l'économise de "l'intention" et du "transfert intentionnel d'autrui" en autorisant une sorte de bahaviorisme pratique qui dispense, pour l'essentiel des situations de vie, de l'analyse fine des nuances de la conduite d'autrui ou de l'interrogation directe sur ses intentions"*.

<sup>34</sup> la tendance à agir d'une certaine manière dans certaines circonstances ne trouvant pas son principe *"dans un règle ou une loi"* (BOURDIEU, 1987, p. 96).

<sup>35</sup> Pour Pierre BOURDIEU (1987, p. 20), la notion d'habitus permet de rendre compte du paradoxe selon lequel *"des conduites peuvent être orientées par rapport à des fins sans être consciemment dirigées vers ces fins, dirigées par ces fins"*.

<sup>36</sup> Pour Pierre BOURDIEU (1992, p. 105), l'habitus *"est ce qu'il faut supposer pour rendre raison du fait que, sans être à proprement parler rationnels, c'est-à-dire sans organiser leurs conduites de manière à maximiser le rendement des moyens dont ils disposent, ou, plus simplement, sans calculer, sans poser explicitement leurs fins et sans combiner explicitement les moyens dont ils disposent pour les atteindre, bref, sans faire des"*

de production de l'habitus objectivement ajustées à la logique caractéristiques d'un champ déterminé : *"les pratiques ne se laissent déduire ni des conditions présentes qui peuvent paraître les avoir suscitées ni des conditions passées qui ont produit l'habitus, principe durable de leur production"* (BOURDIEU, 1980, p. 94). Si la théorie bourdieusienne n'élimine pas le choix stratégique, l'ajustement immédiat entre l'habitus et le champ n'en reste pas moins la forme de l'action *"de loin la plus fréquente"* (BOURDIEU, 1992, p. 107), et ce en raison de la prégnance significative des structures génératives qui constituent l'habitus et sont au principe de la perception et de l'appréciation de toute expérience ultérieure : *"S'il n'est aucunement exclu que les réponses de l'habitus s'accompagnent d'un calcul stratégique tendant à réaliser sur le mode quasi-conscient l'opération que l'habitus réalise sur un autre mode, à savoir une estimation des chances supposant la transformation de l'effet passé en avenir escompté, il reste qu'elles se définissent d'abord par rapport à un champ de potentialités objectives, immédiatement inscrites dans le présent (...) par rapport à un à venir qui (...) se propose avec une urgence et une prétention à exister excluant la délibération"* (BOURDIEU, 1972, p. 175-176). Dans cette perspective, la fermeture relative du système de dispositions constitutif de l'habitus procède de l'influence centrale des catégories déjà construites par les expériences antérieures à travers lesquelles l'agent perçoit les stimuli et les expériences conditionnantes et anticipe les conséquences des situations imprévues et sans cesse renouvelées sans qu'il procède au moindre calcul ou même à une estimation, plus ou moins consciente, de ses chances de réussites (BOURDIEU, 1972).

En tant que lieu de médiation historique de l'intériorisation des conditions objectives du champ social et de la condition des pratiques individuelles, l'habitus tend à reproduire les structures dont il est produit (BOURDIEU, 1972), lorsqu'il existe une homologie entre les conditions matérielles d'existence, entre les structures dans lesquelles il fonctionne et celles dont il est le produit, et à fixer une *"identité sociale définie comme identification à une position (relative) permanente et aux dispositions qui lui sont associées"* (DUBAR, 1991, p. 75), identité qui assure la reproduction de l'espace des positions<sup>37</sup>. Appréhendée dans une perspective causale historique et probabiliste, la socialisation peut être vue alors comme *"un processus biographique d'incorporation des dispositions sociales issues non seulement de la famille et de la classe d'origine, mais de l'ensemble des systèmes d'action traversés par l'individu au cours de son existence"* (DUBAR, 1991, p. 77). L'habitus n'en n'est pas pour autant aisément localisable ou accessible à l'observation : *"on ne peut le saisir, par définition, qu'à travers ses*

---

*combinaisons, des plans, des projets, les agents sociaux sont raisonnables, qu'ils ne sont pas fous, qu'ils ne commettent pas de folies (...) ils sont beaucoup moins bizarres ou abusés que nous tendrions spontanément à le croire, et cela précisément parce qu'ils ont intériorisés, au terme d'un long et complexe processus de conditionnement, les chances objectives qui leur sont offertes et qu'ils savent lire l'avenir qui leur convient"*.

<sup>37</sup> Pierre BOURDIEU (1992, p. 106) précise toutefois que le modèle de la relation quasi circulaire de reproduction quasi parfaite ne vaut *"complètement que dans le cas limite où les conditions de production de l'habitus et les conditions de son fonctionnement sont identiques ou homothétiques"*.

actualisations, lorsqu'une "condition permissive" (la conjoncture, un état du champ, un état du marché, etc.) lui fournit l'occasion de se manifester (...) Comme les principaux concepts de la psychanalyse, l'habitus n'est jamais identifié que par induction, à partir de l'observation des symptômes (...) Remontant du visible à l'invisible, on conviendra alors que les pratiques actuelles mettent en œuvre des schèmes d'action préalablement habituels" (HERAN, 1987, p. 401).

Quelles sont les "critiques de l'incompréhension" <sup>38</sup> formulées à l'encontre de la théorie bourdieusienne de l'habitus qui heurte "très directement l'illusion de la maîtrise (intellectuelle) de soi, qui est si forte chez les intellectuels" (BOURDIEU, 1992, p. 108) ? André MARY (1992, p. 24-28) retient trois types de critiques :

- ① Un premier type de discours consiste à soutenir que le concept d'habitus est purement tautologique ou qu'il procède d'un mode d'explication circulaire dont la valeur heuristique est nulle et n'est qu'une simple expression redondante des régularités observables : "En un mot l'habitus ne dit rien, rien de plus que ce que nous apprennent les statistiques régulièrement effectuées par les différents instituts officiels" (MARY, 1992, p. 24). Cette critique est notamment développée par Raymond BOUDON (1986, p. 227) pour lequel "Pierre Bourdieu neutralise efficacement les effets comiques potentiels de ses théories par une artillerie rhétorique". De par son refus de l'objectivisme et du subjectivisme, la pratique tend à s'expliquer par elle-même, à contenir les éléments de sa propre explication avec le risque de tomber dans la tautologie même si, "comme toujours chez Bourdieu, la tentation est forte de sortir du cercle tautologique par le biais du substantialisme de la détermination économique en dernière instance" (CAILLE, 1992, p. 196) : "Des conditions objectives identiques engendrent des habitus identiques ("objectivement orchestrés") qui produisent à leur tour des pratiques identiques (objectivement harmonisées)" (CAILLE, 1992, p. 196).
- ② D'autres critiques adoptent une position diamétralement opposée et considèrent que le concept d'habitus en dit trop en posant le problème de l'effet de fermeture et d'épuisement du sens associés à l'inertie des conditions antérieures d'existence : "L'habitus est ce qui conduit à vouloir être ce que de toute façon on est condamné à être, à s'évertuer à accomplir ce qui est inscrit, en toute probabilité, dans la position de départ. Le déterminisme probabiliste serait ainsi transmué, par une opération alchimique, en un finalisme et le fameux "schème de la ruse de la raison" permettrait de trouver dans l'autonomie, l'indépendance et la liberté apparente des individus ou des groupes institutionnels, la forme d'accomplissement

---

<sup>38</sup> Pierre BOURDIEU (1987, p. 169) utilise cette expression pour désigner les critiques qui "détruisent une notion complexe en l'aplatissant, souvent en toute bonne foi, sur le plan du sens commun ou savant, contre lequel elle a été conquise - ce qui leur donne toutes les chances de recevoir l'approbation de tous ceux que rassure le retour aux évidences".

*la plus achevée et le plus subtile de leur détermination*" (MARY, 1992, p. 25-26). Alain CAILLE (1992) note ainsi que la richesse du concept en fait également sa fragilité : "*Chargé de trop de fonctions théoriques, préposé à la tâche de répondre à tout et de fournir l'explication ultime lorsque les explications se dérobent, il éclate dans de multiples directions, pas toujours compatibles*".

- ③ Le dernier registre de critiques retient l'ambivalence fondamentale de l'habitus et son caractère "*amphibologique*" ((MARY, 1992) par lequel, en refusant l'alternative du mécanisme et du finalisme, il est lui-même et son contraire.

A ces critiques, nous pourrions ajouter, avec Alain CAILLE (1992, p. 201-215), que la sociologie bourdieusienne, en réduisant les sujets à certaines de ses dimensions, est alimentée par une anthropologie sous-jacente qui, à en rester à l'explicite, se révèle assez sommaire et contestable : "*A en rester à ce niveau explicite, le sujet bourdieusien apparaît comme un calculateur pratique ne visant qu'à l'accumulation du capital, en dernière analyse matériel, sous toutes ses formes (...) Réduit à ses intérêts objectifs subjectivisés, le sujet bourdieusien est sans désir (et sans plaisir non plus), sans ossature éthique, et dépourvu de toute visée émancipatoire*"<sup>39</sup>. Malgré l'articulation rigoureuse des concepts structures/habitus/pratiques (TERRAIL, 1992), le risque de voir dans l'habitus une simple projection du "réel", un simple reflet des conditions objectives et de concevoir les sujets comme de simples porteurs de la structure et soumis à une forme de "déterminisme" social objectif qui explique la production des actes ne nous paraissent pas complètement évacués par les démonstrations de P. BOURDIEU.

Toutefois, en assurant l'indépendance relative des pratiques par rapport aux déterminations extérieures du présent immédiat, la théorie de l'habitus de Pierre BOURDIEU n'en propose une alternative féconde aux insuffisances des conceptions détemporalisées de l'action, de l'intentionnalité consciente ou de la théorie rationnelle de l'action en reconnaissant l'influence déterminante du processus historique de socialisation de ce qui, en pure synchronie, apparaît comme sens objectif : "*La pratique est à la fois nécessaire et relativement autonome par rapport à la situation considérée dans son immédiateté ponctuelle parce qu'elle est le produit de la relation dialectique entre une situation et un habitus*" (BOURDIEU, 1972, p. 178). En marquant une rupture avec la philosophie intellectualiste de l'action, elle se trouve, sur le versant sociologique, en résonance avec les thèses psychanalytiques et autorise une conceptualisation des schémas formels de causalité dans l'interprétation du matériel biographique : "*l'esprit humain est socialement limité, socialement structuré, (...) il est*

---

<sup>39</sup> Pour Jean-Pierre TERRAIL (1992, p. 230), la production de l'habitus ("intérieurisation", ou "incorporation") peut être conçue "*comme un processus intemporel, sans histoire concrète, sans réel problème, magique alchimie par laquelle la loi sociale (le seul élément vraiment actif en toute cette affaire au cout du compte) vient informer les personnalités individuelles, qui sont ici comme la pâte brute attendant d'être modelée en dispositions*".

*toujours, qu'on le veille ou non, enfermé - sauf à en prendre conscience - "dans les limites de son cerveau", comme disait Marx, c'est-à-dire dans les limites du système de catégories qu'il doit à sa formation*" (BOURDIEU, 1992, p. 102) <sup>40</sup>. En rupture avec le subjectivisme volontarisme ou spontanéiste, l'intention objective mise en œuvre par l'agent dans les actions ou pratiques ordinaires de sa vie dépasse ainsi toujours ses intentions conscientes au risque toutefois de soumettre l'émergence du nouveau de la rencontre à l'ancien (la structure) et du nouveau (la conjoncture) (TERRAIL, 1992) <sup>41</sup> : *"L'habitus est ainsi le résultat de cette alchimie qui nous conduit à tenir notre sort pour désirable, à croire que nous avons désiré et désirons être ce que, de toute façon, nous ne pouvons pas faire autrement que d'être"* (CAILLE, 1992, p. 203) - sans pour autant que le travail de deuil social puisse toujours être considéré comme parfaitement réussi ou effectué sans laisser de cicatrice (voir notamment DE GAULEJAC, 1986, 1991).

Au-delà des divergences théoriques, il convient de s'interroger sur les convergences qui relient les différentes théories de l'identité. Dans une dialectique de la multiplicité et de l'unité, lieu de tension entre l'individuel et le collectif, l'interne et l'externe, l'idéal et la réalité, le conscient et l'inconscient, le passé et le futur, l'identité apparaît comme un concept polymorphe (LIPIANSKY, 1992). Les convergences théoriques et épistémologiques entre les auteurs d'horizons différents s'articulent autour de cinq points :

- ① L'identité s'inscrit résolument dans une perspective dynamique d'aménagement et de remodelage permanents des différences en une formation perçue comme non contradictoire dans laquelle l'expérience subjective de notre soi se mêle à celle de changements constants (ERIKSON, 1968 ; BOESCH, 1980) - aspect non contradictoire qui peut toutefois être relativisé (LAING, 1970 ; DE GAULEJAC, 1986, 1991 ; ENRIQUEZ, 1991). Ainsi, la formation de l'identité renvoie à *"un processus qui permet de préserver toute l'organisation psychique - malgré sa structuration, sa différenciation et sa complexité croissante - comme une entité hautement différenciée mais cohérente, orientée et permanente"* (JACOBSON, 1975, p. 36). Cette dynamique implique éveil et constante restauration en fonction des attentes et projets, dans lesquels les autres, désirables ou indésirables, ne sont jamais absents (TAP, 1980). Elle se construit, se façonne de manière continue, se réorganise et se modifie sans cesse à travers des processus d'assimilation-accommodation qui comportent toujours le va-et-vient identification-fusion/mise à distance-rejet faisant partie intégrante du

---

<sup>40</sup> Donald W. WINNICOTT (1990, p. 17) illustre, dans une perspective psychanalytique, le poids de l'histoire sur l'individu : *"Bien que l'adulte sain ne cesse de croître, de se développer et de changer jusqu'au moment de sa mort, on peut déjà discerner chez l'enfant un modèle qui persistera, un peu comme le visage, qui reste identifiable durant toute la vie de l'individu"*.

<sup>41</sup> et Pierre BOURDIEU (1979, p. 553) d'avancer que nous *"sommes automates dans les trois quarts de nos actions, selon le mot de Leibniz"*.

sentiment d'autonomie du sujet (ERICKSON, 1968 ; MUCCHIELLI, 1992), des processus d'identification et de rejets sélectifs - sans que la compréhension de ces mécanismes soit pour autant éclaircie (MUSSEN, 1980). Conjointement aux changements observés, un noyau de stabilité paraît toujours persister, être préservé : "*Ceci illustre bien la caractéristique essentielle de l'identité : la persistance dans le temps, la possibilité de se reconnaître d'un moment à l'autre, la sensation de similitude et de ressemblance d'une étape à l'autre en dépit de multiples changements*" (L'ECUYER, 1980, p. 59 ; CHILAND, 1990). La continuité et l'unité impliquent donc les sentiments contraires de changement, de transformation, de diversité, et même une dislocation éventuelle du soi (TAP, 1980). Cette actualisation dans un processus d'échanges socialement situé permet d'intégrer des éléments nouveaux dans les anciennes formations identitaires. Le sentiment de continuité dans le temps et le sentiment d'être distinct des autres, le sentiment d'unicité (HART & alii, 1990) constituent ainsi deux des composantes fondamentales de l'expérience de l'identité. En se construisant et de reconstruisant tout au long de la vie, elle se réfère à un amalgame de caractéristiques personnelles, de sentiments, de valeurs, d'intentions et d'images dont la personne fait l'expérience à travers cette identité (L'ECUYER, 1978, 1990 ; MUSSEN, 1980 ; ROSENBERG, 1990).

- ② L'identité se construit dans une perspective interactionniste par laquelle "*c'est dans le rapport à l'autre que s'élabore le soi*" (TABOADA-LEOTTI, 1990, p. 44), rapport fondamental qui lie la conscience de soi à la reconnaissance d'autrui où l'Autre est à la fois un miroir et un modèle (LIPIANSKY, 1992) : "*L'identité n'est pas un état, c'est une quête du Moi qui ne peut recevoir sa réponse réfléchie que par l'objet et la réalité qui la réfléchissent*" (GREEN, 1983, p. 40). L'une des finalités stratégiques essentielles de l'identité pour l'acteur est la reconnaissance de son existence dans le système social : "*Ce qui implique à la fois que le système lui reconnaisse son appartenance et une place spécifique et qu'il ressent subjectivement cette reconnaissance*" (KASTERSZTEIN, 1990, p. 32). En d'autres termes, en tant qu'unité intégrative de la personne, l'identité d'un individu est un "*invariant plastique*" (HURTIG & alii, 1990) qui est intrinsèquement relationnel, indissociable du moi et de l'alter (dans sa fonction ambivalente de confirmation et d'aliénation) et qui sert une fonction d'adaptation (BOESCH, 1980) : "*L'identité contribuerait ainsi à ce que la personne se constitue dans la confrontation aux objets, aux situations et à autrui, en unité valorisée, distincte des autres, engagée dans des milieux de vie et capable, tout en évoluant, de se reconnaître équivalente à elle-même dans le temps*" (MASSONNAT & alii, 1990, p. 10). Toutefois, une attribution identitaire extérieure peut apparaître comme réductrice et enfermante dans un aspect de soi, négatrice de la diversité du sujet et de sa capacité à évoluer et à changer (LIPIANSKY, 1992).

- ③ L'identité est une entité multidimensionnelle et structurée qui insiste sur l'intégration dans un tout organisé, plus ou moins cohérent et fonctionnel des éléments identitaires - même s'il n'existe pas de théories qui permettent de rendre compte simultanément des différents niveaux de fonctionnement identitaire, de modéliser déséquilibres et ajustements permanents (MUSSEN, 1980 ; DOUVILLE, 1994). En fait, la notion d'identité s'est construite autour des concepts comme la stabilité, la permanence, la totalité et, à un moindre degré, la singularisation (KASTERSZTEIN, 1990) <sup>42</sup>. Ainsi, pour Ronald D. LAING (1971, p. 104-105), l'identité est "*ce qui fait qu'on se sent le même, en ce lieu et ce moment, qu'en cet autre moment et en cet autre lieu, passé ou futur ; c'est ce à quoi on est identifié*". L'élaboration et la restauration sans relâche d'une unité de sens à laquelle le sujet s'identifie procurent l'impression d'unité, de cohérence et de stabilité vécue subjectivement par le sujet. Si le sentiment d'unité repose sur l'intégration de l'histoire individuelle du sujet, celui de cohérence s'appuie sur un besoin du système cognitif mis en évidence, notamment, par les théoriciens de la dissonance cognitive (MONTMOLLIN, 1977). La non-cohérence de la personnalité, c'est-à-dire le sentiment de coupure entre plusieurs êtres qui l'investissent à des moments différents, serait, selon Alex MUCCHIELLI (1992), la cause de nombreuses pathologies de l'identité dans notre culture occidentale. Ainsi, l'équilibre du sujet "*est atteint quand, entre autres conditions, les représentations et les valeurs auxquelles il s'identifie, par lesquelles il fixe une signification à son être, sont celles-là même qui lui permettent de s'accorder avec son environnement*" (CAMILLE, 1990, p. 93). Toutefois, l'individu n'a pas une seule identité, mais dispose d'un faisceau d'identités possibles dont il actualise certaines stratégies selon les contraintes des situations où il se trouve et selon ses désirs et intérêts (GOFFMAN, 1973, 1974 ; MUSSEN, 1980). La présence de l'autre, instituée et véhiculée à travers les structures sociales, assigne à l'acteur social des identités diverses selon plusieurs facteurs (âge, sexe, milieu d'origine, activité) dans une perspective dynamique. Elle se construit dans une dialectique entre l'autre et le même, la similitude et la différence, les tendances à l'assimilation et la différenciation (LIPIANSKY, 1990).
- ④ L'identité est une unité diachronique d'un processus évolutif par lequel son caractère mouvant et changeant se combine avec la conscience de l'unité et de la continuité vécue par le sujet et reconnue - ou imposée - par les autres. Les mécanismes régulateurs de l'identité sont à la fois internes (homéostasie du sentiment de soi) et externes (attentes et pressions de l'environnement social) (LIPIANSKY, 1992). L'idée de changement se traduit sous la forme d'une "*changement dans la continuité (...) qui témoigne d'une identité forte sachant s'ajuster aux événements tout en restant elle-même*" (LIPIANSKY, 1990, p. 187-188). Dans ce sentiment de continuité temporelle, le Moi apparaît comme une sorte de noyau

---

<sup>42</sup> même si, pour un sujet, le sentiment de différence reste essentiel à la prise de conscience de son identité (TAP, 1980 ; MUCCHIELLI, 1992).



profond de la personne qui permet la distinction entre deux sortes d'identité : l'identité existentielle et profonde qui fait la continuité de la personne, et l'ensemble des identités périphériques qu'elle fait siennes au cours de sa vie. Il existe un noyau dur relativement stable des caractéristiques identitaires qui limitent son degré de plasticité (L'ECUYER, 1980 ; KASTERSZTEIN, 1990) et définissent le caractère du sujet, c'est-à-dire "*l'ensemble des marques distinctives propres à un individu et dotées d'une certaine stabilité situationnelle et temporelle*" (LIPIANSKY, 1992, p. 41). Carmel CAMILLERI (1990) évoque le "*pôle ontologique*" de l'identité qui représente la constance de certains éléments (idées, attitudes, etc.), à l'inverse du "*pôle pragmatique*" dont la fonction est l'adaptation aux situations. Une certaine permanence du corps, le recouvrement des états conscients successifs qui font percevoir au sujet la continuité de son identité, la mémoire et le travail psychique permanent de synthèse des expériences effectuées par la structure cognitive sont autant de facteurs qui contribuent à fonder ce sentiment de continuité temporelle par lequel le sujet se perçoit le même dans le temps et se représente les étapes de sa vie comme un continuum (MUCCHIELLI, 1992).

La construction de l'identité procède d'un fonctionnement homéostatique pour lequel le dépassement de l'élasticité maximale du système identitaire nécessite la réélaboration d'une nouvelle structure. Cette plasticité permet à l'individu de changer une partie des éléments qui composent son identité, d'en intégrer d'autres suivants les changements objectifs qui se succèdent et de les organiser en fonction des situations (TABOADA-LEOTTI, 1990). La rigidification de la structure identitaire peut entraver son potentiel de modification face à des situations différentes exigeant d'autres définitions de soi - cristallisation qui peut conduire à parler de la fonction idéologique de l'identité (LIPIANSKY, 1992). En fait, la modification des rapports entre les acteurs d'une situation renvoie non seulement à une redéfinition de leurs stratégies identitaires respectives, mais à une modification de la situation qui contient leur rapport. La crise identitaire apparaît lorsque le sujet ne parvient plus à donner aux changements et aux altérations le sens de la continuité, mais perçoit les différences comme des ruptures (CAMILLERI, 1990 ; MUCCHIELLI, 1992). La crise endogène est, selon Joseph KASTERSZTEIN (1990), presque toujours le résultat d'une crise exogène créée par la pression du milieu. La perte d'identité signale une déstructuration de la personne dont elle n'est pas capable de prendre conscience (DEVEREUX, 1980). Quand un sujet ressent que les exigences de son nouvel environnement débordent ses capacités de réponses, d'une façon ou d'une autre, elle peut alors exprimer son désarroi à travers son corps. Une stratégie de victime ou d'autopunition - maladie - peut se présenter "*sous une modalité psychosomatique et dépressive quand le sujet ne sait pas comment surmonter une blessure narcissique*" (VASQUEZ, 1990, p. 185).

- ⑤ Dans une perspective individualiste, l'identité s'enracine dans l'action et la production d'œuvres : *"C'est par l'engagement, la prise de responsabilité, la création, l'action sur les objets et la coaction sociale que l'identité s'affirme et se consolide"* (TAP, 1980, p. 9). Ainsi, elle a son fondement dans les activités où l'individu s'engage en fonction de sa structure de subjectivité (MALRIEU, 1980). Claude DUBAR (1992) voit ainsi dans les logiques d'action une fonction de création de l'identité professionnelle. Roy SCHAFER (1986) estime ainsi que le Soi et l'identité sont les actions qui représentent une personne. L'identité résulte donc d'une construction continuelle de nos relations avec le monde, à des modalités d'action que l'individu conçoit comme étant possibles, désirables, ou, au contraire, à éviter (BOESCH, 1980). De même, la relation d'objet, en tant que support de l'action, a également une fonction de stabilisation du soi. Dans ses dimensions représentationnelle, matérielle, affective ou symbolique, elle fournit un cadre régulant le sentiment d'identité du sujet de plusieurs façons (BOESCH, 1980) : elle donne permanence au passé à travers les souvenirs, les situations évaluées, les expériences vécues en relation avec le monde matériel tout autant que social. Elle structure l'espace présent, ordonne l'expérience du sujet et son champ d'action, marque ses rôles et sa position sociale, stabilise ses comportements. Enfin, elle permet d'anticiper les formes possibles d'action, les créations à réaliser. Action et relation d'objet sont donc deux sources de l'identité du soi qui forment un tout indissociable.

Comment l'identité change-t-elle ? Pour Paul MUSSEN (1980), les changements de l'identité peuvent être motivés par des inadaptations personnelles (le sujet qui considère son concept de soi satisfaisant ou gratifiant n'est pas porté à changer du point de vue de l'identité, alors que celui qui est insatisfait de son sentiment d'identité sera plus disposé à changer), des changements sociaux et économiques ou des expériences personnelles dramatiques - les changements dramatiques du sentiment d'identité *"sont rares et nous ne savons pas s'ils sont précipités par un événement unique ou si l'individu était "prêt" à changer d'une façon ou d'une autre"* (MUSSEN, 1980, p. 19). Ils peuvent résulter également d'une modification des relations d'objets (BOESCH, 1980) ou de séquences normatives en fonction d'étapes bien définies, en relation avec les étapes du développement psychosocial (cf. section IV chapitre I). Quoi qu'il en soit, l'acte de signification de soi est sans cesse combattu par les attachements anciens, les formations antérieures et condamne à l'abandon d'autres significations possibles. Cette dialectique de la définition identitaire *"procède de la tension entre l'attachement à des identités anciennes et des identités nouvelles à constituer, passe par la désignification des premières et la découverte d'intégrations nouvelles"* (MALRIEU, 1980, p. 48).

Quoiqu'il en soit, le processus de modification de l'identité est moins le résultat d'une addition successive que de remaniements et de tentatives d'intégration plus ou moins réussies (ERIKSON, 1968 ; LIPIANSKY, 1992) <sup>43</sup>.

Quelle est la nature de la relation entre l'identité, le Soi et le Moi ? Les théories du Soi présente une très large diversité conceptuelle selon que cette notion est appréhendée dans une perspective psychanalytique - avec une diversité à l'intérieur même de cette Ecole de Pensée -, phénoménale, béhavioriste, socio-cognitive ou systémique (PONTALIS, 1975 ; L'ECUYER, 1978 ; DURUTZ, 1985 ; HONESS, 1990 ; BLOCH & alii, 1991 ; DORON, PAROT, 1991) <sup>44</sup>. Bien évidemment, il n'existe pas d'unanimité entre ces différentes théories et modèles. Les présupposés et conséquences d'une distinction entre le Moi, le Soi et l'identité ne peuvent être relevés ici. En raison de la complexité théorique de tels débats, nous nous contenterons de donner quelques points de repères pour mieux cerner les différences conceptuelles entre ces différents niveaux de réalité.

Pour Edmond Marc LIPIANSKY (1992), l'identité résulte à la fois du Moi et du Soi : "*Le soi (self) se distingue du moi (ego) en ce qu'il recouvre les aspects spécifiquement autoperceptuels (la façon dont l'individu se perçoit et les sentiments associés à ces perceptions, ...) ; alors que le moi réfère aux fonctions cognitives actives et adaptatives de la personnalité, tournées vers l'extérieur*" (p. 14). Terry M. HONESS (1990) se centre plus spécifiquement sur les relations entre le Soi et l'identité. Selon lui, l'identité, c'est-à-dire le sens du Soi éprouvé par l'individu, entretient des rapports très étroits avec le Soi : "*le concept de soi est généralement employé lorsqu'on considère l'individu comme étant à l'origine de l'action, alors que le concept d'identité est utilisé quand on donne la priorité au processus sociaux ou structuraux pour rendre compte de cette action*" (p. 17-18). Dans cette même perspective, René L'ECUYER (1980) note que le concept d'identité est associé totalement ou partiellement à la représentation de soi. Pierre TAP (1991) précise que l'identité personnelle "*tend, en définitive, à se confondre avec la structure dont elle évoque la continuité : le soi (self), l'ipséité, c'est-à-dire "l'être soi-même" (isdem), et non plus seulement "l'être le même" (idem)*". D'autres auteurs soulignent également l'assimilation de ces deux notions (CAIN, 1977 ; CHILAND, 1990). L'appréciation des changements du Soi peut donc être vue comme un moyen empirique d'apprécier les changements identitaires du sujet. Nous avons d'ailleurs retenu cette perspective, à partir de la grille de lecture du Soi proposée par René L'ECUYER (1978), pour objectiver le niveau de changement identitaire associé au processus de deuil.

---

<sup>43</sup> cf. section IV chapitre I.

<sup>44</sup> Jean MASSONNAT et Jacques PERRON (1990) dénombrent ainsi pas moins de 35 000 articles sur le Soi.

Comment appréhender la relation entre le Moi et le Soi ? Comme nous l'avons vu, le Moi désigne le représentant d'une structure mentale, alors que le Soi renvoie à "*la personne comme sujet, opposé au monde environnant des objets*" (JACOBSON, 1975, p. 16 ; LIPIANSKY, 1992, 1995). C'est un "*phénomène du domaine de l'éprouvé, un ensemble de façons, plus ou moins constantes et plus ou moins ressenties au plan émotionnel, que l'on a de parler de son être propre et de sa propre continuité dans le changement*" (SCHAFER, 1986, p. 84). Pour Daniel WIDLÖCHER (1994/a, p. 433), le Soi intègre l'ensemble des représentations "intégrées" de soi résultant d'attitudes sélectives et limitatives du Moi - le Moi, en tant que système d'attitudes, étant vu comme un organisateur des représentations de soi pour assurer une image cohérente de soi, un sens de l'identité. Roy SCHAFER (1986) précise toutefois qu'il est possible de prendre le terme de soi pour désigner la personne (voir également PONTALIS, 1975). Pour Erik ERIKSON (1968), le Moi, conçu comme une instance d'organisation centrale et en partie inconscience, doit compter avec un Soi changeant qui demande à être synthétisé avec les soi abandonnés ou anticipés au cours de la vie. En d'autres termes, le Soi, pensé comme "*personne propre face au monde et à autrui*" (DURUTZ, 1985, p. 58), la personne en tant que lieu de l'activité psychique dans sa totalité (DORON, PAROT, 1991) est une structure d'ensemble multidimensionnelle composée de diverses sous-structures (soi matériel, personnel, social, adaptatif, etc. - L'ECUYER, 1978) qui désigne tant un percept (la façon dont l'individu se perçoit) et un concept (processus régissant l'action et le comportement).

René L'ECUYER (1978) souligne toutefois que le moi (ou l'ego) se réfère au domaine de l'action de la personne, à tout ce que fait le sujet pour maintenir son adaptation, promouvoir la défense de son self (p. 20), alors que le soi (self, moi "expérimentiel") procède d'un aspect plus perceptuel de l'individu qui se réfère à ce que la personne pense d'elle-même - l'auteur précise d'ailleurs que cette distinction est loin de faire l'unanimité dans la littérature. Indissociablement lié au Moi (KERNBERG, 1982), le Soi a une "*fonction de production fantasmatique identificatoire*" (DURUTZ, 1985), de définition de la personne dans son individualité qui se réfère à l'ensemble des perceptions que l'individu entretient au sujet de lui-même dans leurs dimensions subjective et expérientielle. Il fait référence non seulement à une entité empirique qu'une personne construit, à un pôle de l'investissement narcissique (PONTALIS, 1975), mais aussi à une agence de régulation qui définit l'expérience vécue et dirige l'activité (SCHAFER, 1986). Il comprend ainsi des territoires, des "possessions", des objets que le sujet investit ou s'accapare (TAP, 1980), tout ce qu'il peut faire sien ou faire partie de lui (L'ECUYER, 1978). Selon Heinz KOHUT (1974), le soi, qui désigne un ensemble structural de représentations investies sur un mode narcissique, ne serait, toutefois, pas directement accessible à l'auto-observation.

Le Soi et l'identité d'un individu, concepts que J. L. MORENO (1965, p. 71) qualifie de "*vagues, insaisissables, intangibles*" dans une perspective de recherche expérimentale ou que

Roy SCHAFER (1990, p. 271) qualifie de "*profondément ambigu*" en raison de leurs usages multiples et variés, sont donc des "constructs" plastiques qui évoluent tout au long de la vie, même s'ils présentent une certaine continuité dans le temps : "*Identité et changement sont (...) inséparables*" (WIDLÖCHER, 1981, p. 889). Ils sont plus flexibles que les organisations centrales de l'appareil psychique comme la personnalité dont ils restent des sous-systèmes (TAP, 1980, 1991 ; MASSONNAT & alii, 1990).

Certains auteurs, d'influence psychanalytique, contestent toutefois certaines idées associées à l'identité - André GREEN (1983) précise d'ailleurs que l'identité est un concept phénoménologique et non psychanalytique <sup>45</sup>. Eugène ENRIQUEZ (1991), en s'appuyant les trois idées formulées par André GREEN (1987, p. 81-82) sur l'identité, note ainsi que <sup>46</sup>:

⇒ l'idée de permanence dans le temps, de constance n'existe pas puisque le processus identificatoire est présent tout au long de la vie en tant condition sine qua non pour maintenir l'être vivant. Ainsi, les repères constants manquent, les individus sont le fruit d'identifications multiples et évoluent selon la manière de négocier les contradictions et les conflits devant lesquels les placent ces identifications variées. Pierre TAP (1991) suggère toutefois que la permanence de soi (rester le même dans le temps) puisse être contrecarrée par des sentiments contraires et contredit par la réalité des changements, perçus ou non perçus, conscients ou inconscients. De surcroît, elle ne se confond pas avec un sentiment de continuité et peut être en contradiction avec des changements réels qui ont pu s'opérer dans les normes de penser, d'agir et de coopérer : "*Il peut y avoir une continuité dans les variations ou un changement dans la continuité !*" (TAP, 1991).

⇒ l'unité est toujours problématique en raison notamment de la structuration de l'appareil psychique et des finalités respectives et conflictuelles des instances psychiques. A ce titre, la théorie bourdieusienne tend à présenter un sujet qui n'est le siège d'aucune contradiction. Le fantasme de l'unité cohérente n'explique pas nécessairement l'absence d'intégration de certaines parties de soi-même, le besoin d'altérité nécessaire à la reconnaissance du semblable. Ainsi, la conception d'un sujet unifié et unifiant, d'un sujet pouvant se reconnaître comme unité et continuité, certes précaire, labile et altérable, propose une vision du sujet "*qui serait susceptible d'échapper dans son être à l'irréductibilité du conflit, à l'altérité de l'inconscient, à l'inconciabilité des représentations, à la partialité des pulsions, à la multiplicité des identifications*" (PONTALIS, 1975, p. 273), vision à travers laquelle "*tout*

<sup>45</sup> cette notion n'est d'ailleurs pas définie dans l'ouvrage classique de J. LAPLANCHE et J.-B. PONTALIS (1967) ("*Vocabulaire de la psychanalyse*"), même dans la 12<sup>ème</sup> édition parue en juin 1994.

<sup>46</sup> les critiques formulées par Eugène ENRIQUEZ à l'encontre du concept d'identité ne nous paraissent pas séparables du positionnement théorique de l'auteur.

*l'apport psychanalytique sur la formation et la différenciation des instances de la personnalité (...) comme les conflits entre elles, est à la limite frappé de nullité*" (PONTALIS, 1975, p. 281). Les travaux de Ronald LAING (1970) ou de Georges DEVEREUX (1975) s'inscrivent tout à fait dans cette perspective en contestant cette vision intégrée de l'homme.

Si la clôture identitaire enferme dans une identité close, amène à reproduire des comportements adaptés ou non, à développer des mécanismes de défense pour la sauvegarde de notre intégrité narcissique, elle est dotée toutefois d'une ouverture sélective (ENRIQUEZ, 1991) <sup>47</sup>. Souplesse et rigidité, féminin et masculin, ordre et désordre, structuration et déstructuration, mode logique et analogique, etc. apparaissent comme des combinaisons de polarités apparemment opposées qui se retrouvent étroitement mêlées dans la constitution de l'enveloppe psychique de l'individu et dans la mise en œuvre de ses actions - Eugène ENRIQUEZ (1972/a, p. 9) parle ainsi de "*systèmes oscillants*" entre l'ouverture et la clôture, "*l'ouverture entraînant des changements (progrès ou régression), la clôture préservant l'identité et la cohérence*". La dialectique est au cœur de la vie psychique de l'individu : "*Toute la vie est conflit, paradoxe, contradiction ; seuls la pensée abstraite et le monde du verbe sont logiques et cohérents, parce qu'ils sont morts*" (KOESTENBAUM, 1989, p. 96). Didier HOUZEL (1987) évoque ainsi les enjeux associés à l'intégration des différentes parties de l'enveloppe psychique qui renvoient aux niveaux primitifs de sa bisexualité (voir également JUNG, 1964). Le dosage réciproque des qualités de réceptivité et de souplesse (pôle maternel - aspect mou, dépourvu de forme et inconsistant) et des qualités de consistance et de solidité (pôle paternel - aspect dur, dépourvu de réceptivité et non déformable) serait nécessaire à la constitution d'une enveloppe psychique ayant des qualités plastiques requises. Toujours dans une vision dialectique, Alain BRACONNIER et Eric ALBERT (1992) précise la bipolarité et l'interaction permanente entre les fonctionnements procédural <sup>48</sup> et déclaratif <sup>49</sup> qui constituent les composantes essentielles de toute action. Du bon usage de la combinaison entre ces deux fonctionnements, qui semblent s'opposer, résulterait le succès dans la manière de faire face aux contextes stressants.

L'apport freudien et de ses successeurs (voir notamment MARC, 1993), et les théories cognitivistes nous enseignent toutefois que le changement n'est pas une simple affaire de raison, de volonté, d'intentionnalité ou de projet. L'être humain n'est transparent ni à lui-même, ni aux autres. Même si chacun de nous a une connaissance immédiate de ses propres pensées et

---

<sup>47</sup> l'absence d'équilibre entre la clôture et l'ouverture pouvant conduire à le système à s'inscrire dans des logiques répétitives : "*Plus un système est clos, plus il est répétitif et plus il tend à la réduction complète des tensions c'est-à-dire à l'homogénéisation totale et à l'inertie*" (ENRIQUEZ, 1972/a, p. 11).

<sup>48</sup> hiérarchisé en fonction de but précis et peu sensible aux modifications contextuelles endogènes et exogènes.

<sup>49</sup> associatif et sans hiérarchie.

images, nous sommes aussi étrangers à nous-mêmes, incapables d'observer toutes les phases du processus de la pensée ou d'y participer (NORMAN, 1980 ; GUT, 1993). Si son aspiration à vouloir contrôler entièrement ses comportements et à pouvoir se définir comme parfaitement différencié, stable et cohérent est légitime, elle a également quelque chose d'illusoire (DURUZ, 1985). Il est la victime de ses propres façons de faire face à la vie (LANGS, 1993). Les représentations psychiques qui définissent son identité consciente et son projet identificatoire résultent d'un "choix" ou d'une sélection méconnus par lui et opérés en fonction du désir de l'autre (DURUZ, 1985). Eric BERNE (1972) soutient ainsi que chaque individu possède un plan de vie préconscient, ou "*scénario*", habituellement bâti sur des illusions enfantines et pouvant durer toute la vie. Sa vie affective est également littéralement assujettie à ses peurs, ses besoins inconscients non maîtrisés qui l'enchaînent (GALLAND, SALOME, 1989 ; 1993).

Malgré son système conscient, il ne choisit forcément pas les images auxquelles il s'identifie et qui se sédimentent pour former sa personne et l'enfermer dans certaines limites (LAING, 1971), limites qui ne sont d'ailleurs pas forcément désagréables, mais desquelles il est souvent difficile de se détacher, de s'arracher. Sa vie est irriguée par un vaste réseaux de forces inconnues auxquelles sa conscience n'a pas accès et sur lesquelles sa volonté et sa raison n'ont pas de prise. Les conflits intrapsychiques peuvent alors exprimer des dissonances profondes entre l'intentionnalité consciente et les désirs ou pulsions inconscientes (LOUART, 1993).

Par exemple, le sujet angoissé, malgré la légitimité de son état mesurable, palpable et accessible qu'à lui seul, entretient une relation paradoxale avec son angoisse qui peut devenir, malgré les maux qu'elle occasionne, un mode d'être au monde inavouable : l'angoissé "*redoute tout à la fois d'être angoissé et de manquer d'angoisse*" (OLIEVENSTEIN, 1987, p. 52). Les souvenirs figés, conscients et/ou inconscients, les attachements présents qui se construisent sur des attachements anciens, les fixations qui inscrivent certains contenus représentatifs dans l'inconscient représentent des obstacles à la libre circulation de "l'énergie", constituent des contradictions intérieures qui peuvent, certes faire l'objet d'une rationalisation, sans pour autant cesser d'exercer leurs influences conservatrices, voire auto-destructrices. Ce dynamisme inconscient s'ajoute aux processus mnésiques, aux processus d'apprentissage (au sens large du terme) qui assurent une continuité relative de la globalité, de l'identité, de la cohérence et de l'unité de la personnalité à travers le temps et les changements (HUTEAU, 1985 ; NUTTIN, 1985 ; AUBERT, 1991).

Pour tout à chacun, il existe ainsi une certaine fidélité dans le temps à une certaine ligne de développement qui limite nécessairement l'éventail des formes comportementales possibles. Chaque individu manifeste, dans certains au moins de ses choix, un certain degré de stabilité temporelle à court terme et une certaine cohérence d'une situation à l'autre qui peuvent être rapprochés des différences de caractère, de tempérament, de personnalité (REUCHLIN, 1990).

La structure intrapsychique et somatopsychique de la personnalité définit un ensemble structuré de potentialités d'interactions avec soi-même et le monde qui présentent simultanément des caractéristiques de stabilité et de malléabilité. L'hérédité s'entremêle constamment avec les expériences socio-culturelles et affectivo-cognitives, voire intra-utérines (CYRULNIK, 1989), de l'individu dans un processus récursif continu qui n'a ni début ni fin comme tels. L'influence omniprésente de ce réservoir inconscient et préconscient fait du changement un processus infiniment subtil et rebelle à toute approche simplificatrice. L'humain est trop complexe pour se laisser résumer à travers quelques principes simplistes. Comme le rappelle Manfred KETS de VRIES et Danny MILLER (1985), "*la psyché (...) n'est guère malléable et ne peut se comprendre que dans une étude minutieuse*". Cette prégnance de forces inconscientes s'ajoute à la dimension paradoxale de l'être humain qui reste écartelé entre des poussées progressives et régressives.

#### **④ La dialectique des pulsions de vie et des pulsions de mort**

Le second apport de la psychanalyse que nous voudrions aborder est relatif à la théorie des pulsions de FREUD. Le fondateur de la psychanalyse a présenté deux théories des pulsions qui coexistent dans l'édifice psychanalytique. Pour FREUD (1938, p. 8), les pulsions sont "*les forces qui agissent à l'arrière-plan des besoins impérieux du ça et qui représentent dans le psychisme les exigences d'ordre somatique*" - avec toutes les limites qui convient d'accorder à la "biologie freudienne" (MENDEL, 1993). La première théorie oppose deux grandes catégories de pulsions : les pulsions du moi ou d'auto-conservation et les pulsions sexuelles. La seconde oppose les pulsions de vie organisatrices et unificatrices assimilées à la libido qui regroupent à la fois les pulsions sexuelles et les pulsions du moi (Eros) et les pulsions de mort autodestructrices (Thanatos) qui se définissent comme une tendance à la réduction complète des tensions, force de déliaison et de destruction qui conduit finalement à la mort et se justifie par l'existence de quatre séries de faits : la répétition compulsive d'expériences douloureuses, la résistance à la guérison, les manifestations autodestructrices et enfin l'agressivité, la destruction d'autrui (VAN RILLAER, 1980). La pulsion de mort est désobjectalisante, pour reprendre l'expression d'André GREEN (1986), c'est-à-dire qu'elle détruit l'objet et la relation. Toutefois, si "*la théorie des pulsions appartient à l'ordre des concepts et n'est donc jamais entièrement prouvable par l'expérience*" (GREEN, 1986, p. 54), la pulsion de mort n'en reste pas moins un concept très controversé dans le champ psychanalytique (GRUNBERGER, 1971 ; PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992 ; MENDEL, 1993) que Julia KRISTEVA (1987) qualifie de "*spéculation théorique*".



Au-delà du dualisme pulsionnel freudienne, la reconnaissance de la destructivité de l'homme se nourrit de multiples théories qui spécifient que la méchanceté, pour reprendre une expression de Willy PASINI (1993), s'infiltrer largement dans les comportements humains sous des formes multiples (voir notamment KLEIN, RIVIERE, 1968) : *"la destructivité fait (...) partie de la nature humaine et l'individu gagne à la reconnaître en lui et à l'accepter pour négocier avec elle et l'intégrer de façon progressive (...) Si l'individu ne peut tolérer sa destruction, il est conduit à la dénier et à la projeter sur des objets externes qui deviennent persécuteurs, le fonctionnement psychique est appauvri, les relations humaines deviennent difficiles et la destructivité se trouve multipliée"* (THOME-RENAULT, 1995, p. 34). René DIATKINE (1984, p. 937) écrit sur ce sujet : *"Jamais l'humanité n'a vécu avec une telle lucidité et une telle horreur de la violence et des agressions, dont elle est elle-même l'acteur et la victime, sans que pour autant cette prise de conscience n'enraie l'accélération de sa propre folie destructrice"* - Vincent de GAULEJAC et Isabelle TABOADA-LEONETTI (1994) parlent ainsi de la violence économique, sociale, symbolique et psychologique de la société capitaliste.

Dans une vision psychanalytique, Jean BERGERET (1981, 1984/a, 1984/b) postule l'existence d'une violence instinctuelle primitive fondamentale reliée au mode archaïque de l'instinct de survie engendrant le fantasme de l'éventualité de la mort de l'autre comme condition de sa propre survie, fantasme qui nourrirait le dynamisme fondamental de l'homme, intégrerait et organiserait les différentes étapes de la psychogenèse : *"L'évolution affective heureuse placerait ce dynamisme violent au service de la libido dans un mouvement intégratif d'étayage de la libido sur l'instinct violent"* (1984/a, p. 222-223). Cet instinct primitif lié essentiellement à la lutte pour la vie, donc à une forme fondamentale de violence s'appuyant sur des scènes précoces telles "l'autre ou soi", "lui ou moi", "survivre ou mourir", n'inclurait ni amour ni haine et ne renvoie pas à un quelconque "instinct de mort" - la violence fondamentale s'intéresse avant tout à la conservation du sujet, le sort de l'objet apparaissant très secondaire (BERGERET, 1981, p. 1349). Mélanie KLEIN (1968) reconnaît également l'existence des pulsions agressives et des fantasmes de destruction qui apparaissent très tôt dans la vie et la conduit à développer l'idée de *"destructivité du bébé"*. Les éthologistes évoquent la notion de *"régression ou d'archaïsme phylogénétique des comportements pathologiques de l'homme"* (DESMARET, 1979, p. 47) dont la valeur adaptative ne peut s'apprécier dans un vide social ou situationnel. La "valeur" et la fonction des comportements dépendent largement des conditions du milieu. Ainsi, la résurgence de certaines formes archaïques de conduites peut être un moyen de s'adapter et de survivre dans un milieu naturel hostile (BETTELHEIM, 1972 ; DESMARET, 1979 ; FRANKL, 1988) : *"Plus celles-ci (les conditions du milieu) sont perturbées, plus le "déséquilibré" se révèle adapté et même utile"* (DESMARET, 1979, p. 29).

Erich FROMM (1979) a élargi la théorie freudienne. Selon l'analyste allemand, deux tendances opposées coexistent dans des proportions variées chez la plupart des gens, la plus puissante

déterminant le comportement de l'individu : l'orientation nécrophile et l'orientation biophile qui ne se retrouvent que très rarement à l'état pur. Cette dichotomie tendancielle se retrouve sous une autre forme dans la théorie du narcissisme. Alberto EIGUER (1989) propose les notions de "*narcissisme-plus-un*" qui sert à la conservation de l'être, imprègne les formes évoluées du narcissisme, des idéaux, le fonctionnement sublimatoire et de "*narcissisme-moins-un*" qui est en alliance avec la pulsion de mort, responsable de l'abaissement économique des tensions et de la tendance à la déstructuration du moi (voir également EIGUER, 1994). Les notions de "*narcissisme de vie*" et "*narcissisme de mort*" proposées par André GREEN (1983) traduisent également cette orientation ambivalente du narcissisme structurel. Le narcissisme serait donc à la fois positif et négatif : "*d'une part, prétention à la félicité absolue, aspiration au retour vers le stade prénatal, d'autre part, compulsion vers la désuétude, vers la chute, vers la destruction de soi ou de l'autre, dans le cas où le sujet soupçonne ce dernier de l'empêcher d'atteindre l'absolu et d'accomplir l'expansionnisme réclamé par les ambitions de son moi*" (EIGUER, 1994, p. 6).

Pour FROMM, au-delà de leur tendance, leur attirance, voire leur fascination, à être portés par tout ce qui est mort, les nécrophiles sont tournés vers le passé. Ils sont maniaques, fanatiques de la "loi et de l'ordre". Ce sont des personnes distantes et froides éprises de la force, qui aiment tout ce qui est figé, mécanique. Elles sont tournées vers l'avoir plutôt que l'être (FROMM, 1978) et privilégient la mémoire à l'expérience. Le nécrophile est mû par "*le désir le plus profond de retourner à l'obscurité de la matrice, à l'état archaïque de la substance inorganique ou de la vie animale*" (FROMM, 1979, p. 50).

L'antithèse de cette orientation est la biophilie dont l'essence est l'amour de la vie. Le biophile éprouve pour toutes les manifestations de la vie un amour sans réserve. Il préfère construire plutôt que conserver l'existant, la nouveauté à la sécurité qu'apporte la confirmation, la certitude d'une réalité ancienne. Il recherche tout ce qui favorise la croissance et l'épanouissement. Pour évoquer une orientation comparable, Donald W. WINNICOTT (1975) parle de la "*pulsion créatrice*" présente en chacun de nous et que nous ne serons vraisemblablement "*jamais à même d'expliquer*" (p. 97).

Erich FROMM relie cette double orientation avec deux autres tendances qui présentent une étroite affinité :

- ① la forme de l'attachement narcissique <sup>50</sup> : Avec Daniel WIDLÖCHER (1994/a), on peut dire que le narcissisme, qui reste un thème très complexe, confus et contradictoire car ce concept polysémique est porteur de significations très diverses (perversion, stade libidinal, état

---

<sup>50</sup> par certains aspects, la théorie du narcissisme apparaît étroitement liée à la théorie du deuil (cf. section IV).

régressif, choix objectal, mode relationnel, instance psychique, etc. - VAN DER WAALS, 1949 ; GRUNBERGER, 1971 ; DURUZ, 1985), est un principe régulateur dans les interactions des rapports sociaux, "*un mode de relation à soi-même qui s'éprouve, se représente et s'actualise dans des systèmes de représentations et des rapports intra-subjectifs complexes*" (WIDLÖCHER, 1994/a, p. 438). En ce sens, il est "*l'investissement du désir dans l'image que le sujet se fait de lui-même*" (HERFRAY, 1993, p. 19). Pour FROMM (1979), la forme bénigne, le degré optimum de fixation narcissique est nécessaire à la conservation de la vie. Elle a pour objet ce que l'individu crée, exécute et obéit à un processus de contrôle lié à la relation qu'il entretient avec la réalité. La forme maligne, pathologique ou le degré maximum d'attachement narcissique constitue par contre une menace pour la vie. Cette forme de narcissisme se rapporte à ce que l'individu possède (beauté, richesse, etc.) et n'est donc plus soumis à un processus d'autorégulation puisqu'elle est coupée de toute confrontation avec le réel en raison de son caractère fantasmagorique. L'hypertrophie du moi peut prendre les formes les plus diverses : déformation du jugement rationnel, érigation de sa propre personne en substitut à la réalité, incapacité de supporter la moindre critique sous peine d'un énorme retentissement émotionnel, attachement narcissique à tous les constructeurs du moi, etc (voir notamment PASINI, 1993). Le narcissisme peut également prendre des formes collectives qui se traduisent par une tendance fusionnelle avec le groupe d'appartenance ou d'identité.

A travers l'étude du leadership parental, que l'on retrouve "*dans d'autres contextes*" (voir notamment KETS DE VRIES, 1991, 1995), Alberto EIGUER (1989) parle de perversion narcissique dont les mécanismes sont potentiellement susceptibles d'être employés par tous les sujets narcissiques <sup>51</sup>. Cette perversion se rencontre chez les sujets "*qui, sous l'influence de leur soi grandiose, essaient de créer un lien avec un deuxième individu, en s'attaquant particulièrement à l'intégrité narcissique (...) à l'amour de soi, à la confiance en soi, à l'auto-estime et à la croyance en soi de l'autre*" (p. 2) <sup>52</sup>. La relation entre le pervers et son objet, dans laquelle le problème crée le système, devient un miroir négatif qui réactive constamment le sentiment de non-amour de soi (voir également EIGUER, 1991). Cette perversion permet d'expliquer la folie à deux dont parle Manfred KETS DE VRIES (1979).

Pour FROMM, le narcissisme est un trait de caractère indispensable et même profitable, pourvu qu'il reste bénin et ne dépasse pas certaines limites. Giordano FOSSI (1978, p. 1028) parle ainsi d'un narcissisme mûr, qui est l'expression d'investissement objectaux

---

<sup>51</sup> forme de perversion étroitement liée au phénomène d'emprise (DOREY, 1981).

<sup>52</sup> la perversion pouvant s'expliquer par l'absence de Surmoi face à l'injonction pulsionnelle à la jouissance (BRUNNER, 1995).

mûrs, qu'il oppose à la pathologie du narcissisme, liée à l'investissement libidinal excessif du sujet de son propre Soi. Heinz KOHUT (1978, p. 686) plaide pour une reconnaissance du narcissisme "*comme potentiellement précieux, ayant une fonction adaptative plutôt que nécessairement malade ou maléfique*". Le narcissisme apparaît alors comme une caractéristique incontournable de l'appareil psychique qui ne peut s'assimiler à un phénomène régressif. Pour Collette CHILAND (1990, p. 219), le narcissisme normal peut être rapproché d'un "*investissement de soi-même qui permet de "se sentir bien dans sa peau", ce qui se traduit à des niveaux divers par une juste estime de soi, la croyance en la possibilité d'être aimé en complément du mouvement objectal de la croyance en la possibilité d'aimer, une pleine acceptation de son identité avec possibilité d'identification à autrui et capacité de supporter les différences, notamment celles liées au sexe, un sentiment de continuité, d'unité, de cohésion de soi impliquant la distinction du dedans et du dehors*". La pathologie du narcissisme, plus complexe à définir (CHILAND, 1990), pourrait être rapprochée de la difficulté du moi d'intégrer deux tendances dans la recherche de sa satisfaction : l'affirmation de sa prééminence et l'obtention de la reconnaissance d'autrui (EIGUER, 1994). La pathologie du narcissisme peut également s'analyser dans une déformation exacerbée de l'idéalité tensionnelle narcissique notamment à travers un processus de centration forcée ou un processus de décentration signifiante infinie (DURUZ, 1985, p. 152-166). Les processus de réassurance identificatoire, visant à garantir un sentiment d'identité et d'estime de soi très labile, peuvent être à la source de perturbations relationnelles, émotives et auto-référentielles plus ou moins profondes. Quoi qu'ils soient, les rapports entre le narcissisme normal et le narcissique pathologique demeurent non seulement imprécis, mais complexes (WIDLÖCHER, 1994/a) et, dans une certaine mesure, paradoxaux (VAN DER WAALS, 1949).

En tant que ciment de la personnalité (GREEN, 1983), le narcissisme apparaît comme une composante naturelle, indépassable et permanente de l'être humain (VAN DER WAALS, 1949 ; PONTALIS, 1975), comme une structure, un générateur de ses productions (DURUZ, 1985 ; CHILAND, 1990 ; EIGUER, 1994) : "*les conduites humaines sont imprégnées de narcissisme d'une façon aussi profonde qu'imperceptible : si Freud a comparé l'inconscient à la partie submergée de l'iceberg (...), on peut rappeler au sujet du narcissisme la forêt qu'on est dans l'impossibilité de voir à cause des arbres*" (GRUNBERGER, 1971, p. 30). Pour signifier son caractère inaltérable et continu, Béla GRUNBERGER (1971) y voit même une instance psychique autonome au même titre que le Ça, le Moi et le Surmoi, une force quasi biologique structurée comme un instinct. L'auteur évoque ainsi l'idée du "*narcissisme moral*" qui doit "*être compris comme la référence de l'instinct de conservation à l'aspect psychique strictement individuel du sujet en tant que tel*" (p. 131). De par son caractère indépassable, le narcissisme possède également une valeur défensive, qui permet d'augmenter les capacités d'autoconservation du sujet, "*non*

*seulement par rapport aux difficultés objectales, mais encore par rapport à la menace interne, à la menace de destruction issue de la pulsion de mort*" (ROSENBERG, 1991, p. 29).

Les sujets narcissiques, loin de présenter un équilibre narcissique "satisfaisant", sont des sujets blessés, carencés du point de vue du narcissisme (GREEN, 1983) : "*En fait, chaque fois que nous parlons de personnalités narcissiques, nous parlons de sujets qui sont incapables de s'aimer vraiment, qui, en raison de leurs pulsions destructrices, sont obligés de se cramponner à certains aspects du moi pour maintenir le moi aux différents niveaux qu'on peut distinguer : la connaissance de soi (...) l'estime de soi (...) la cohésion de soi (...) le sentiment d'expérience de soi au niveau le plus profond*" (CHILAND, 1975, p. 317). En d'autres termes, l'adulte narcissique montre, selon H.G. VAN DER WAALS (1949), un manque du sens de la réalité parce des besoins affectifs le forcent à nier une partie de la réalité et qu'il cherche à sauver son amour et son estime de soi à travers ses rapports objectaux. Dans ce cas, la relation à l'Autre se construit alors sur un mode narcissique (parfois fortement régressif) et non sur un mode objectal (ANATRELLA, 1990, 1993). A cause de l'illusion qui les conduit à se croire créateur de normes affirmatives permettant à la pulsion d'auto-conservation d'avoir le dernier mot (ENRIQUEZ, 1988 ; ANATRELLA, 1990, 1993), les personnalités narcissiques - comme les personnalités oscillantes - se révèlent "*inaptes à l'interrogation*" (ENRIQUEZ, 1988, p. 76) : "*Ce n'est que si leur tranquillité est entamée (et elle l'est rarement, notre société étant friande de personnalités de ce genre) qu'elles verront s'éveiller le doute et qu'elles connaîtront le vacillement*" (ENRIQUEZ, 1988, p. 76).

Au-delà de sa pathologie, l'omniprésence du narcissisme "normal" se retrouve dans les notions d'idéaux<sup>53</sup> qui s'édifient sur l'état subjectif, relativement fragile et menacé dans son équilibre, que représente le narcissisme (BLOCH & alii, 1991). Les idéaux narcissiques façonnent ainsi l'individu dans l'orientation de ses investissements observables, l'expression de son être-dans-le-monde, vécue subjectivement dans un sentiment d'unité et d'estime de soi. Ils le délimitent également dans un sentiment d'unité de soi défini dans le temps (sens de la continuité) et dans l'espace (sens de l'unité et de la cohérence - DURUZ, 1985).

Pour Heinz KOHUT (PAUCHAN, 1990), une des motivations centrales de l'homme serait d'ailleurs de protéger et de préserver la structure de son self, c'est-à-dire la structure et l'organisation psychologique de son expérience. La fragilité narcissique rend compte d'une

---

<sup>53</sup> en particulier l'Idéal du Moi, c'est-à-dire l'instance psychique qui choisit parmi les valeurs morales et éthiques requises par le Surmoi celles qui constituent un idéal auquel le sujet aspire (BLOCH & alii, 1991), et le Moi Idéal, c'est-à-dire la formation psychique appartenant au registre de l'imaginaire, représentative de la première ébauche du moi investie libidinalement par laquelle le sujet se prend lui-même pour idéal (BLOCH & alii, 1991).

structure du self fragmentaire, déséquilibrée et non intégrée qui réduit, voire annihile, la faculté d'accepter des expériences non conformes à son entité psychologique (défense du self) et/ou engendre des phénomènes de compensation (comportements démesurés résultant d'une protection contre l'expérience de désintégration existentielle). A partir d'un refus de soi-même et de l'autre, le processus narcissique se nourrit d'une *"relation à l'autre où l'on cherche à retrouver une image idéalisée de soi-même"* (PAGES, 1984, p. 171). La fixation narcissique limite ainsi le champ de raison, affecte le potentiel relationnel de l'individu, restreint sa capacité de développer des relations sincères et profondes et à s'ouvrir au monde - phénomènes qui résultent soit d'un appauvrissement ou d'une déplétion soit d'une mégalomanie narcissique (DURUZ, 1985 ; PAUCHAN, 1990). D'ailleurs Alberto EIGUER (1994, p. 7) note que les formes souvent adoptées par le conflit narcissique confrontent *"le sujet au dilemme de la perte de ses limites ou de leur conservation ; l'expansion du moi ou sa retenue"*.

Une carence narcissique, combinée à l'agressivité, peut conduire à une recherche de sécurité à travers un fantasme d'omnipotence : *"Une attitude affective qui comporte un élément prononcé d'agressivité est l'amour ou la "soif" de pouvoir (...) elle dérive d'un essai de contrôler les dangers ressentis en soi d'une façon plus directe que par les méthodes de projection et de fuite (...) Un des moyens d'arriver à la sécurité, c'est d'arriver à un pouvoir omnipotent afin de maîtriser toutes les conditions potentiellement douloureuses et d'accéder à toutes les choses utiles et désirables, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de soi-même"* (RIVIERE, 1968, p. 54-55). Pour Viktor E. FRANKL (1988), la recherche du pouvoir ou du plaisir - dans ses caractéristiques compulsives - peut être analysée comme un substitut à une frustration et un vide existentiels décrits comme *"une forme personnelle de nihilisme ; car le nihilisme peut être défini comme une doctrine qui nie toute valeur à l'être"* (p. 134) <sup>54</sup>. Au-delà des enjeux associés à la protection du "vrai self" (WINNICOTT, 1975), le besoin de s'abriter derrière une solide *persona* peut traduire une fragilité des enveloppes psychiques et une peur de l'ouverture à soi-même et au monde qui conduisent à la formation d'un jeu social et d'espaces relationnels stéréotypés ne disposant que de très peu de "méta-règles" (WATZALWICK, 1991). Le seuil de tolérance face aux situations et aux circonstances peut devenir si bas que le sujet réagit avec une anxiété exagérée devant la moindre contrariété (BENSAID, 1992).

Les réflexions de Maurice BERGER (1993) sur la fragilité narcissique et le besoin d'emprise excessif des hommes de pouvoir (hommes politiques), celles de Manfred F.R. KETS DE VRIES (1979, 1985, 1991, 1995) ou de Daniel SANKOWSKY (1995) sur les

---

<sup>54</sup> voir également PASINI, 1993.

comportements névrotiques et la pathologie du narcissisme des cadres dirigeants qui perturbent le fonctionnement des organisations, de Thierry C. PAUCHANT (1990) ou de Meryem LE SAGET (1992) sur le leadership ou encore celles de Pierre LOUART (1990) sur les paradoxes en G.R.H., la communication en entreprise ou la logique sociale des dirigeants d'entreprise laissent à penser que la fragilité narcissique, les failles dans le développement affectif et mental de certains décideurs peuvent être des sources de perturbations plus ou moins profondes dans le fonctionnement des ensembles sociaux.

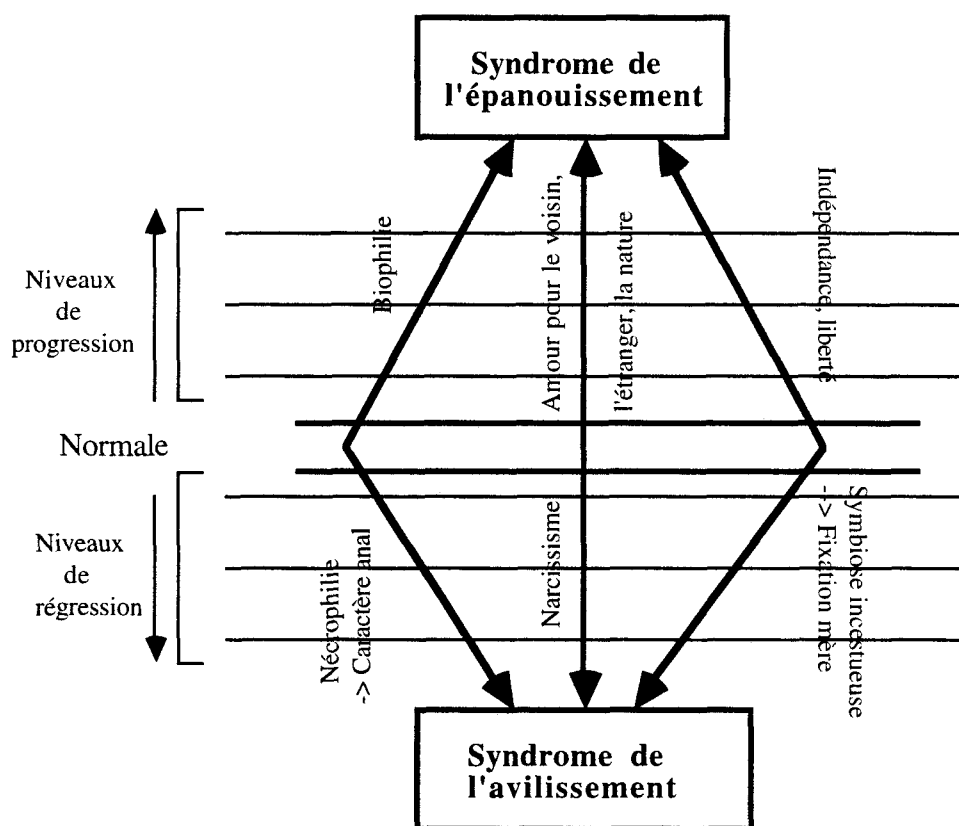
Dans ce cas, le pouvoir peut être désiré pour lui-même, sans considération de but, au lieu de servir de point de passage vers la propre individualité du sujet. La domination ou l'asservissement de l'Autre peut être un moyen pour le sujet d'acquiescer le pleine certitude de lui-même, d'imposer sa reconnaissance plutôt que de la quémander (LIPIANSKY, 1992) - la négation de l'Autre ou sa non-reconnaissance est très souvent corrélative de l'affirmation de soi. D'ailleurs, la lutte pour conquérir le pouvoir masque souvent une peur omniprésente de l'échec et de l'impuissance considérés sous le seul angle de la faiblesse (GRUEN, 1991) : *"La recherche du pouvoir peut apparaître motivée, en partie, par le besoin de contrôle. Exercer un pouvoir sur autrui et sur la situation est une sorte de substitut au contrôle interne, une façon de s'assurer la maîtrise de l'environnement pour rétablir un sentiment intérieur de sécurité ; manipuler les autres procure une sensation de puissance et masque au sujet sa propre vulnérabilité et fragilité identitaire"* (LIPIANSKY, 1992, p. 154). Le comportement d'agression peut alors être vu *"comme un "révélateur" d'une façon individuelle et historiquement constituée d'appréhender les situations et les événements et d'y faire face afin de les maîtriser"* (KARLI, 1987, p. 235). La lecture psychanalytique des phénomènes de pouvoir ouvre ainsi des perspectives qui viennent compléter celles proposées par l'analyse fonctionnaliste et stratégique de Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG (1977) - même si sa concrétisation pragmatique pose des problèmes méthodologiques certains.

- ② la seconde tendance associée à la bipolarité biophilie-nécrophilie procède, selon FROMM (1979), de la nature des penchants incestueux déterminée par la fixation à la mère - dépendance irrationnelle et peur de la mère ou indépendance - qui influence la capacité de l'individu de maintenir son indépendance et son intégrité. Si la tendance à rester attachée à la figure maternelle est inhérente à tous les êtres humains, l'individu nourrit toutefois une tendance inverse qui le pousse à naître, à aller de l'avant et à s'épanouir. Une évolution "normale" privilégie cette tendance à l'épanouissement sur le processus régressif.

Selon FROMM (1979), au niveau le plus archaïque, la symbiose incestueuse et le narcissisme rejoignent la nécrophilie pour constituer le *"syndrome de l'abaissement"*. En opposition à ce syndrome se situe le *"syndrome d'épanouissement"* (cf. schéma ci-contre). Cette distinction rejoint celle de C. .G. JUNG (1964) lorsqu'il adjoint la couche archétypale (schèmes de

représentations spirituels héritées) aux instincts (schèmes de comportement biologique) comme fondements innés de la vie psychique et structures congénitales qui polarisent le déroulement mental dans certaines voies.

Pour FROMM (1979, p. 21), "il est indéniable que l'évolution de tout être humain est fonction de l'orientation qu'il a choisie". Viktor E. FRANKL (1988) précise également que l'homme fait constamment des choix parmi l'ensemble de ses qualités du moment : "A tout moment l'être humain doit choisir, pour le meilleur et pour le pire, quel sera le monument de son existence" (p. 127). Tout comme FROMM, il précise que l'homme est traversé de deux courants potentiels qui structurent son psychisme : "c'est lui qui décide lequel il veut actualiser, indépendamment des conditions qui l'entourent" (p. 137).



Source : FROMM, 1979, p. 159

La nature ou l'essence de l'homme réside dans cette contradiction qui prend racine dans les conditions même de l'existence et le pousse sans cesse à chercher des solutions nouvelles soit dans un sens progressif ou régressif : "Chercher son bonheur ou servir autrui reste l'un des plus grands dilemmes humains. Le narcissisme appréhende de se vider au bénéfice de l'objet" (EIGUER, 1994, p. 6). Cette reconnaissance d'un réservoir pulsionnel archaïque spécifie



l'existence de logiques d'action qui échappent à notre conscience, en particulier celles qui relèvent des domaines énergétiques profonds (LOUART, 1990). Chez la plupart des individus, le mode de relation au monde archaïque, la force des pulsions archaïques constituent un arrière-plan susceptible d'émerger lorsque l'intensité du refoulement s'estompe ou lorsque les circonstances contextuelles soulèvent les interdits sociaux les plus fondamentaux (guerre, etc.) : *"La "bête immonde" est toujours tapie dans l'ombre de nous-mêmes, dans les autres et dans les institutions, et il lui suffit d'un vacillement social ou d'un appel à l'inconscient (déniant la mort et énonçant que tout est possible) pour resurgir avec une virulence extrême"* (ENRIQUEZ, 1991, p. 51). Cette destructivité peut d'ailleurs s'étaler sans vergogne et mobiliser les fonctions supérieures de la psyché comme l'intelligence, la prévision, la sagacité, la ruse (GREEN, 1995). Ainsi, lorsque l'intériorité ou la subjectivité sont à fleur de peau, superficielles, *"les attitudes les plus primitives sont prêtes à rebondir dès qu'un désir se manifeste et c'est le triomphe de la régression"* (ANATRELLA, 1993, p. 39) - la régression narcissique peut toutefois constituer une étape provisoire "normale" dans le développement individuel notamment dans les situations de deuil ou dans les crises d'existence (EIGUER, 1989) ou le processus thérapeutique (GRUNBERGER, 1971).

Pourtant, selon FROMM, *"il y a des gens chez qui cette partie archaïque a été éliminée si radicalement, non par un refoulement mais par le développement de l'orientation progressive, qu'ils ne disposent même plus de la faculté de régresser. A l'inverse, il y en a d'autres qui ont détruit si complètement les capacités qui leur permettraient de s'orienter vers une solution progressive qu'ils ont perdu eux aussi la liberté de choisir"* (1979, p. 171-172). En ces deux extrêmes, il semble donc exister chez tout être humain un frottement permanent entre un potentiel de forces archaïques et une orientation progressive - pour traduire une idée comparable sous l'angle psychosocial, Pierre LOUART (1990, p. 42) parle, dans son schéma de concordance des besoins, de *"l'homme tourné vers le service"* et de *"l'homme tourné vers lui-même"*.

L'existence de ces pulsions archaïques trouve des éléments de confirmation dans la théorie désormais classique du cerveau "triunique" proposée par le neurophysiologiste Paul Mac LEAN (1990). Cette théorie, qui autorise une lecture éthologique de l'inconscient (IOANESCU, 1993), montre que le cerveau humain est composé de trois niveaux de structure différents qui permettent de se représenter l'intégration de l'inné et de l'acquis dans le comportement (DEMARET, 1979) : cerveaux reptilien, paléomammalien (limbique) et néomammalien (cortex).

Ces trois cerveaux ont des fonctions et des logiques différentes, voire contradictoires, et sont capables de fonctionner d'une façon relativement indépendante (Mac LEAN, 1990). Leurs interactions permanentes permettent d'expliquer *"l'ambiguïté humaine"* (AUROUX, 1984)

selon laquelle la puissance du frein néocortical s'avère parfois insuffisante à contrebalancer les mécanismes de conservation physique et mentale des vieilles structures, les impératifs de survie psychique qui sont parfois absurdes, souvent paradoxaux (EIGUER, 1994). Si les circuits neuronaux se modifient en fonction de l'environnement et de l'activité du sujet (KALIL, 1990), l'apprentissage et les fonctions mentales ont des bases biologiques et cellulaires (KANDEL, HAWKINS, 1992) qui laissent à penser, notamment, que l'apprentissage et l'instinct ne sont ni opposés ni antagonistes mais complémentaires (GOULD, MARLER, 1987). L'être humain est un produit non fini d'une évolution qu'il ne peut ni nier ni occulter et dont son cerveau conserve les traces : "*la matière grise tassée sous notre crâne, enveloppe une portion plus ancienne, non rationnelle de notre cerveau, qui détermine encore une grande part de ce que nous faisons, désirons ou cherchons à réaliser. Ce sont là les vestiges de notre passé, vieux de plusieurs millions d'années*" (EYSENCK, 1979, p. 43 ; voir également DEMARET, 1979).

Ainsi, la base de la paranoïa est biologique : Elle renvoie à un instinct de conservation (VIGNE, 1993) qui pourrait révéler d'une sorte d'inconscient socio-éthologique de l'espèce humaine dans lequel le système limbique jouerait un rôle fondamental (IONESCU, 1993). Au niveau psychologique, elle n'existe que dans la relation à l'autre, que dans le silence de l'autre plutôt que dans son discours (OLIEVENSTEIN, 1992). "*Tout le monde est plus ou moins parano*" (OLIEVENSTEIN, 1992, p. 15). Cette projection de la peur vers l'extérieur, qui peut être rapprochée de la distinction entre les agressions "offensives" et les agressions "défensives" (FROMM, 1978 ; KARLI, 1987), se constitue parce que l'UN s'isole ou est isolé des autres (OLIEVENSTEIN, 1992) en raison de la rupture ontologique individu-monde, soi-non soi. Entretien par de multiples incidents effectifs, anticipés ou imaginaires, elle crée la défensive, la réaction exagérée, et parfois le délire consommé, à travers modification des rapports construits au réel, à soi-même et aux autres.

Cette protection de l'ego, en ne cédant pas, en résistant seul contre tous, s'appuie donc sur des mécanismes de conservation qui plongent leurs ramifications dans le biologique non modifiable. Si l'être humain sait se libérer pour partie des exigences biologiques et des contraintes du milieu (BRUNER, 1991 ; LOUART, 1993), l'évolution peut toutefois aisément devenir une involution (BROSSE, 1992) si l'orientation progressive ne repose sur aucune base solide, c'est-à-dire si les idées progressives soutenues n'ont aucune portée pratique et la conduite reste dictée en réalité, sous une forme voilée ou masquée par des processus de rationalisation ou de refoulement, par les pulsions archaïques (FROMM, 1979 ; BETTELHEIM, 1972 ; ANATRELLA, 1993). Les déficits "d'intégration" des trois formations corticales pourraient conduire à la libération des comportements "primitifs", des "*structures fossiles de comportement*" (DEMARET, 1979) programmés dans les structures des cerveaux archaïques (IONESCU, 1993) : "*La dignité devient un combat d'autant plus légitime qu'elle n'est pas acquise d'emblée*" (EIGUER, 1994, p. 8).

Cette dimension synthétique de l'être humain introduit donc un premier niveau de complexité intra-psychique - et physiologique - qui explique les comportements conservatoires, les mécanismes de conservation mentale qui échappent aux processus de rationalisation pour s'inscrire dans les forces inconscientes et les réflexes physiques de fuite et d'agressivité (AUROUX, 1984) : "*du fait de l'indétermination et des fluctuations de notre nouveau cerveau, les formes de conservation mentale peuvent être extraordinairement variées, plus ou moins probables, contradictoires, paradoxales, imprévisibles modifiées par la conscience et la volonté*" (AUROUX, 1984, p. 118).

## APPORTS ET ANALYSE

Les apports de ces différents travaux peuvent s'apprécier à deux niveaux : l'un procède d'une reconnaissance des dynamismes inconscients, de l'irréductibilité du narcissisme et de la vision paradoxale de l'homme, l'autre de la signification du concept d'identité qui peut être utilisé pour rendre compte du niveau de changement auquel se rapporte le processus de deuil (ce niveau n'étant pas, loin s'en faut, exclusif).

❶ Nous avons vu comment l'approche psychanalytique insiste sur une vision paradoxale de l'évolution de l'homme et sur l'existence de processus inconscients qui déterminent ses conduites et ses représentations (avidité, peur, insécurité, désir sexuel, etc.). L'éthologie confirme l'enracinement "*des structures de comportements fossiles enfouies dans les cerveaux reptiliens et paléomammifères*" (DEMARET, 1979, p. 42) qui atténue l'image de l'homme rationnel et conscient. Les théories cognitives ou la théorie de l'habitus de Pierre BOURDIEU, dans des perspectives très différentes, spécifient également l'existence d'une détermination des logiques d'action conscientes par des dynamismes inconscients inscrits dans l'histoire du sujet. Au-delà des divergences théoriques de ces différents courants, ils se rejoignent pour proposer une alternative au finalisme individualiste, qui "*conçoit l'action comme déterminée par la visée consciente de buts explicitement posés*" (BOURDIEU, 1992, p. 100).

La main invisible des forces socio-psychiques inconscientes, des pulsions, des envies, mais aussi des comportements d'auto-protection, territoriaux, de marquage social, hiérarchiques, d'attachement, etc., renvoyant à des contraintes phylogénétiques et ontogénétiques sur l'apprentissage, représentent une réalité psychique sous-jacente qui détermine de façon durable l'univers représentationnel des individus et leurs comportements en situation d'interaction (JAQUES, 1985 ; KETS de VRIES, MILLER, 1985 ; MORGAN, 1989 ;

CHANLAT, 1990 ; KETS DE VRIES, 1991) : *"L'action inconsciente ne serait pas organisée dans une structure hiérarchique mais "flotterait" à la manière d'une pièce ou d'une scène, détachée de tout contexte. Elle ne serait évidemment pas accessible à la conscience et ne pourrait se dire que dans un travail de reconstruction. Elle ne serait pas l'expression du sujet mais une scène impersonnelle cherchant à s'accomplir, un scénario en quête d'auteur ou d'acteur"* (WIDLÖCHER, 1995, p. 119). L'influence des déterminismes inconscients, le poids de son histoire psycho-affective infantile et historico-sociale altèrent largement la capacité de changement de tout individu. La tenacité et la stabilité des processus psychiques, l'inertie naturel du bouclier narcissique nécessaire à la survie empêchent tout espoir de réduire la problématique complexe du changement à une affaire de volonté ou d'intentionnalité consciente : *"l'amour de soi et l'adhésion volontaire à soi conspirent à masquer le fait que tout ce que l'on croit devenir, à la faveur de rencontres et par le moyen d'actions, est d'avance borné dans l'impossibilité de se défaire d'un soi qui n'est pas seulement le "moi" mais un être dont la conscience (...) ne saurait mesurer l'étendue, coextensive au réel lui-même"* (DAYAN, 1990, p. 264). Le poids de ce déterminisme socio-psychique, qui renvoie des niveaux de réalité différents (PAGES, 1993), conduit d'ailleurs certains auteurs à avancer que les certaines compétences du dirigeant, telles les compétences sociales, le sens de l'action ou le goût du risque, ne peuvent être modifiées par des actions de formation (BESCOS, 1990) - assertion contestable pour ce qui concerne les compétences sociales (voir notamment ARGYLE in MOSCOVICI, 1994) - ou que le métier de dirigeant suppose *"un certain profil de personnalité qui ne s'invente pas ni ne s'apprend complètement"* (GRANDJEAN, 1993, p. 170). Par ailleurs, le *"manager intuitif"* de Meryem Le Saget (1992) sous-tend l'existence d'un style personnel qui se nourrit largement des caractéristiques psychologiques profondes et peu malléables de l'individu.

L'intériorité apparaît alors comme une facette centrale du fonctionnement psychique chargée de significations affectives profondes qui influent les comportements individuels et collectifs dans la sphère organisationnel (LAPIERRE in CHANLAT, 1990). Que l'on n'en soit conscient ou non, notre vie psychique inconsciente sous-tend indubitablement nos façons de penser, nos positions affectives, nos façons d'être et d'agir. Loin de constituer un instrument pour constituer un sujet libre, la négation intellectualisante des déterminants socio-psychiques sur l'autel d'une philosophie du sujet encouragée par une libido narcissique et une dénégation des réalités altère toute forme de travail de réappropriation : *"C'est à travers l'illusion de liberté à l'égard de détermination sociales (illusion dont j'ai dit cent fois qu'elle est la détermination spécifique des intellectuels) que liberté est donnée aux déterminations sociales de s'exercer (...) La liberté n'est pas un donné, mais une conquête, individuelle et collective"* (BOURDIEU, 1987, p. 26). Les désirs valorisés et/ ou inconscients deviennent vite les déterminants intimes des réactions et des motifs sans que l'individu participe consciemment à ce processus (DIEL, 1947). Ces construits psychiques

forment une "*dimension oubliée*" des gestionnaires (CHANLAT, 1990) qui rôde dans l'ombre d'une image rationnelle et une intentionnalité consciente censées gouverner les activités et le sens pratique des acteurs de l'entreprise.

Les processus inconscients génèrent des mécanismes de transfert qui peuvent enfermer les individus dans des images intersubjectives, des façons de penser privilégiées adoptées une fois pour toute qui polluent les relations ultérieures et créent des visions très étroites du monde et des autres : "*les êtres humains sont, durant leur vie, prisonniers de leur propre histoire*" (MORGAN, 1989, p. 235), même s'ils créateurs d'historicité (DE GAULEJAC, 1986, 1991). Ces différentes dispositions psychologiques influent les styles de direction et les comportements de décision des acteurs de l'entreprise. Ils peuvent interdire l'établissement de rapports de confiance mutuelle et freiner l'initiative des salariés. L'attachement à des registres représentationnels et comportementaux privilégiés empêche l'individu d'avancer ou de composer avec la nature changeante de son environnement. Les fantasmes collectifs groupaux peuvent conduire à la construction d'un type culturel qui organise les relations entre la firme et son environnement culture de type attaque/fuite, culture dépendante, culture utopique - KETS de VRIES, MILLER, 1985).

Ces différents travaux donnent des éclairages différents sur la vie et le fonctionnement de la firme qui diffèrent quelque peu des perspectives "rationnalisantes" habituelles. Ils permettent de repérer les obstacles profonds qui barrent la route à l'innovation et au changement. La sphère rationnelle doit intégrer des réalités psychiques non-rationnelles, voire irrationnelles, qui perturbent le fonctionnement interne et externe de l'entreprise. L'organisation, et ses acteurs, ne peuvent alors prétendre être aussi malléables que certains auteurs, adeptes de la mythologie du changement, aiment à le dire.

- ② Pour apprécier le niveau de changement auquel renvoie le processus de deuil dans un contexte de changement mutationnel, nous utiliserons notamment la notion d'identité, en nous appuyant sur la relation qu'elle entretient avec la notion de Soi, à travers une grille de lecture, que nous emprunterons à René L'ECUYER (1978), susceptible de spécifier le changement identitaire vécu par le dirigeant. Eu égard aux contiguités entre la théorie du deuil et celle du narcissisme, ce niveau d'analyse ne peut être, comme nous le verrons dans le troisième chapitre, considéré comme exclusif.

Sur le thème de l'identité, la théorie de l'habitus de Pierre BOURDIEU nous permettra d'appréhender la dimension sociologique de notre analyse dialectique. Nous verrons ainsi comment le structuralisme constructiviste du sociologue français permet d'appréhender certains mécanismes d'influence causale du processus de deuil étroitement associés à la déstructuration du contexte d'action pertinent du dirigeant. Nous appréhenderons l'habitus

essentiellement comme une notion au carrefour du champ social et du champ socio-organisationnel qui consacre l'intériorisation d'une identité professionnelle héritée inséparable du groupe d'appartenance du dirigeant.

- ③ La notion de prise de conscience nous sera utile pour comprendre un certain nombre de mécanismes de dégagement vis-à-vis du processus d'emprise. Sans garantir que l'acception que nous donnons à ce terme puisse s'assimiler à celle qu'elle prend dans les théories psychanalytique, cognitiviste et/ou rogérienne (que nous analyserons ultérieurement), cette notion nous paraît la plus appropriée sur le plan théorique pour donner un sens aux éléments de discours du dirigeant.

## **II - SOCIALISATION - INDIVIDUATION**

Si l'évolution de l'être humain peut être pensée dans une dimension "énergétique" verticale, elle s'appuie également sur une dimension psychosociale horizontale qui ne se confond pas avec la première malgré certaines interconnexions évidentes (cf. schéma 1.0). Dans une perspective psychosociale, cette dualité peut s'appréhender sous l'angle d'une dynamique d'interconstruction, d'interstructuration des processus personnels et des mécanismes socio-culturels et groupaux (TAP, 1988) <sup>55</sup>. Cette approche souligne l'interconnexion et l'interdépendance des faits sociaux et psychologiques qui s'inscrivent dans des réseaux de causalité complexes <sup>56</sup>.

Pour exprimer cette dialectique, Pierre LOUART (1990) évoque ainsi l'existence d'un axe socialisation/individuation qui traduit deux dimensions complémentaires de l'interaction individu-monde se concrétisant dans "*le besoin d'attention, qui est tourné vers soi, et le besoin de service, qui est tourné vers autrui*" (p. 41). Pierre TAP (1988, p. 16-17) identifie quant à lui deux orientations, nécessaires, opposées, mais théoriquement complémentaires, qui lient des dimensions affectives, cognitives et symboliques dans l'espace individu/groupe :

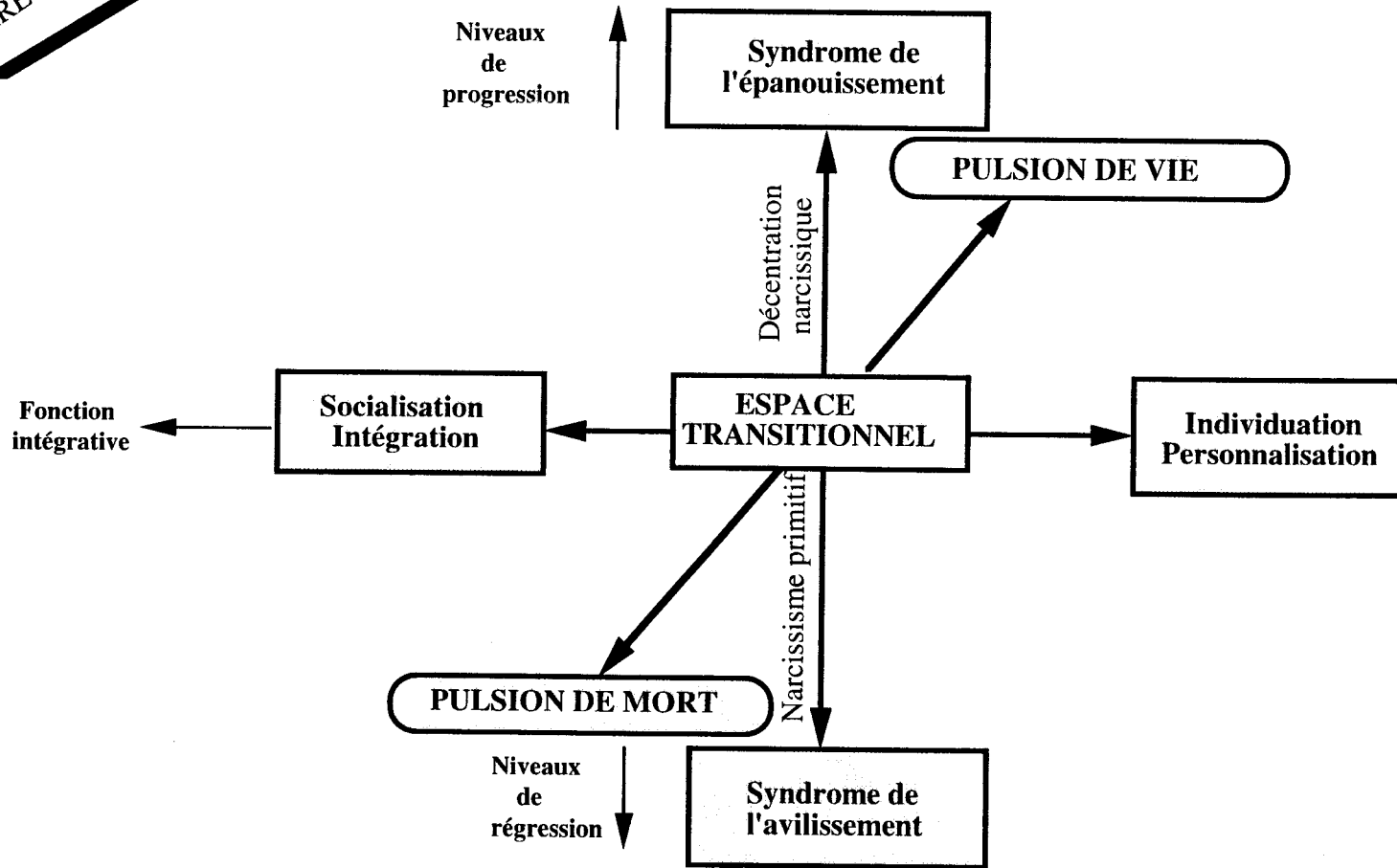
⇨ La fonction intégrative se manifeste par le besoin d'appartenance à un groupe, ou de participation sociale, par l'effort corollaire d'auto-transcendance et de coopération.

---

<sup>55</sup> dynamique considérée comme une aire d'expériences à laquelle contribuent simultanément réalité intérieure et réalité extérieure (WINNICOTT, 1975).

<sup>56</sup> ainsi, pour Joseph NUTTIN (1985), la personnalité n'est pas seulement située dans un monde et ouverte au monde, mais le monde constitue un élément intégrant de la personnalité (voir également MOSCOVICI, 1984).

TEMPS  
IRREVERSIBLE



⇒ La fonction assertive se rapporte aux modalités constitutives du soi comme totalité séparée et aux processus d'affirmation de cette autonomie caractérisée par un sentiment d'unité et de cohérence, avec éventuellement la défense de l'individualité, de l'identité, par rapport aux systèmes externes avec lesquels le sujet interagit.

Le déséquilibre entre ces deux fonctions est à la source de difficultés comme les conflits sociaux ou les crises individuelles : l'acuité de la fonction assertive conduit à des réactions individualistes, l'ambition et l'esprit de compétition poussés à l'extrême (affirmation égocentrique), celle de la fonction intégrative à une identification inconditionnelle au groupe social, une perte d'autonomie et d'esprit critique, une soumission aveugle aux normes et croyances groupales (affirmation sociocentrique) susceptibles de nourrir les conflits intergroupes (DOISE, 1979). En fait, le corps social dépend, tant pour son existence que pour son développement, d'un équilibre entre l'affirmation de soi et l'intérêt collectif (BETTELHEIM, 1972), entre l'intégration sociale (externe et centrifuge) et l'intégration psychique (interne et centripète) (TAP, 1991). Pour l'individu, l'équilibre dynamique entre ces deux exigences résulte d'un ajustement entre l'enfermement dans une conception trop subjective de la réalité, qui nourrit le délire narcissique et l'absence de dialogue entre l'esprit et le monde, et la soumission non-critique à la réalité extérieure et ses contraintes où l'individu perd le contact avec sa réalité intérieure (WINNICOTT, 1975).

Si la définition et la fixation d'une limite entre les exigences intérieures et les besoins légitimes du corps social paraissent difficiles, le maintien de ces limites avec fermeté et souplesse l'est plus encore (BETTELHEIM, 1972 ; BENSALD, 1992). Edmond Marc LIPIANSKY (1992) évoque ainsi le caractère paradoxal de l'identité (qui ne doit pas, selon lui, être résolu) lié au fait qu'elle est conjointement intérieure et extérieure au sujet, qu'elle oscille entre le même et l'autre, l'un et le multiple, la similitude et la différence (p. 9) (voir également DE GAULEJAC, 1991) - avec, comme extrêmes, l'unicité autistique et l'indifférenciation uniformisante du fusionnel. En tant que traits les plus évolués de l'espèce humaine, l'individuation et la socialisation sont d'ailleurs "*premiers à être entamés par les désordres psychiques*" (DEVEREUX, 1967, p. 105)<sup>57</sup>. La dialectalisation de ces deux dimensions, qui s'opposent plus facilement qu'elles ne se complètent, ne peut être purement individuelle, puisque, si le sujet est toujours personnel, les obstacles qui l'empêchent de se vivre comme sujet sont presque toujours sociaux. La rigidité du jeu social et/ou de l'individu sont des facteurs qui influencent cette dialectalisation. L'obsession

---

<sup>57</sup> l'individuation, qui renvoie à la possibilité pour un individu de parler en son nom et de disposer d'une parcelle d'originalité et d'autonomie, qui concerne le développement du sentiment de l'identité personnelle avec ses caractéristiques propres, ne peut se confondre avec l'individualisation, autrement dit "*la création d'individus tous pareils, individualisation et massification allant de pair, condamnés à se sacrifier à l'idéal que cette société impose et à adorer les idoles ou les idéologies qu'elle met en avant*" (ENRIQUEZ, 1991, p. 49) ; la socialisation pouvant, dans certains cas, impliquer uniformisation et normalisation dépersonnalisantes (TAP, 1991).



de l'identité, au niveau individuel et/ou collectif, peut conduire rapidement à une paralysie et à des conduites des plus en plus défensives (TOURAINÉ, 1992). Il s'agit là d'une appréciation qui définit tout autant la tolérance du système social à la déviance (contraintes extérieures aux décisions individuelles, règles du jeu social, contrôle social, etc.) que la nature et la plasticité des logiques d'action individuelles et/ou collectives. Il convient toutefois ici de distinguer la nature de l'ajustement qui peut être conscient, actif, basé sur la responsabilité et l'autonomie, ou reposé sur l'adaptation passive, la dépendance, l'incapacité, la peur ou l'asservissement (BETTELHEIM, 1972 ; VELDMAN, 1989). Pierre TAP (1991, p. 53) précise ainsi que la véritable intégration sociale "*peut être idéalement définie comme l'articulation coopérative des différences et des ressemblances entre des partenaires autonomes, actifs, communicatifs et conviviaux*".

En fait, cet équilibre dynamique traduit toute l'ambivalence qui lie l'individuel au social. L'être humain n'existe que par rapport à son sentiment d'être une unité corporelle et psychologique (LAING, 1970 ; ANZIEU, 1984). Mais dans son être-dans-le-monde, il rapporte ses relations au monde physique et social à son Moi qui lui sert de référentiel. La prise de décision n'est pas alors seulement une fonction du moi, mais elle le crée, le nourrit et le fait croître, et s'atrophie si elle ne s'exerce pas (BETTELHEIM, 1972).

Toutefois, si dans les relations de proximité affective, le Moi est protégé, voire adulé, avec l'existence d'une polarité ambivalente qui se déroule sur un axe amour/haine, fusion/affrontement, dépendance/indépendance (RIVIERE, KLEIN, 1968 ; SALOME, 1982 ; DELIS, PHILIPPS, 1992), la situation de groupe, sous certaines conditions constitutive et fonctionnelle, peut être vécue comme une menace pour le Moi : "*La présence d'autrui en quantité à la fois multiple et restreinte, si aucune unité n'est donnée d'avance à ce rassemblement de petite taille, soit par une très forte adhésion à un objectif commun, soit par l'attachement à une même personne, cette coprésence de plusieurs autres sans unité, éveille chez l'individu une type d'angoisse particulier, l'angoisse de l'unité perdue, du Moi brisé ; elle fait resurgir les fantasmes les plus anciens, ceux du démembrement*" (ANZIEU, 1984, p. 39). Le danger est alors de n'exister qu'en fonction du désir de l'Autre, voire de devenir le désir de l'Autre, par un processus fusionnel ou symbiotique (ZARIFIAN, 1988).

L'instance groupale formelle (BERGMANN, ROJOT, 1989), qui n'a pas dépasser l'image d'un corps morcelé qui nourrit l'imaginaire groupal (ANZIEU, 1984), peut être un espace d'écartèlement entre des désirs multiples où chacun tente de résoudre son dilemme intérieur en demandant à l'autre de modifier ses comportements, ses attitudes, etc. La formation des espaces communicationnels se transforme alors en une "*tentative désespérée de continuer à se mettre au monde en recherchant chez les autres l'équivalent du placenta, du liquide amniotique et du*

*cordons*" (SALOME, 1991, p. 37) qui s'oppose aux idées de décentration et d'intentionnalité nécessaires à l'écoute de l'autre dans son altérité.

Dans une vision positive, l'intégration d'un individu dans le milieu social passe par son sentiment de pouvoir s'y réaliser, d'y faire œuvre, de pouvoir transformer la réalité extérieure, physique ou sociale, en fonction de ses propres projets (TAP, 1988 ; TAP, 1991), par l'émergence d'une unité supérieure à chaque individu et à laquelle chaque individu participe (ANZIEU, 1984) - dans les limites permises par l'espace social qui a les caractéristiques d'un construit complexe, multiple, effectué au sein de rapports de forces et de pouvoirs (ENRIQUEZ, 1987). Pour WINNICOTT (1975), c'est en étant créatif que l'individu découvre le soi.

Il s'agit dès lors de trouver un équilibre dynamique et intégratif entre l'expression et la limitation des désirs individuels (LOUART, 1990), l'individualisation et la globalisation (VACHETTE, THEVENET, 1992 ; LOUART, 1994), le désir de réalisation de soi et le désir de sécurité (ENRIQUEZ, 1987), le besoin d'individuation et le besoin d'intégration à un groupe (JUNG, 1964 ; MONTMOLLIN, 1977 ; ANZIEU, MARTIN, 1986), le besoin de sensation et le besoin de structure (BERNE, 1972), la conscience collective et la conscience individualiste (SAINSAULIEU, 1977), le besoin d'indépendance et d'interdépendance (BETTELHEIM, 1972), l'organisation rationnelle de la production et l'émancipation du Sujet (TOURAINÉ, 1992), le désir de reconnaissance et la reconnaissance du désir (ENRIQUEZ, 1992), bref de construire des médiations qui permettent d'intégrer des logiques irréductibles et paradoxales du social et du psychologique (DE GAULEJAC, 1983), de concevoir l'interrelation entre le changement social et la personnalisation, de réaliser ce délicat équilibre entre l'union et la séparation, l'individuation et la socialisation, entre le besoin de contact et le besoin de retrait (PETIT, 1984). Le groupe se présente donc pour l'organisation et ses membres "*comme un lieu de refuge (...) et comme le lieu de tous les dangers*" (ENRIQUEZ, 1992, p. 115). Nous analyserons cette double perspective pour mieux en apprécier les conséquences sur le développement psychique du sujet social et de l'individu.

## **① L'Autre comme facteur d'évolution**

La sphère collective peut devenir un lieu d'accès privilégié à soi-même par les tensions et les investissements psychologiques qu'elle suscite (TAP, 1988). La capacité à réaliser et maintenir un flux d'investissement "hors-moi" exprime le processus de maturation psychique qui permet de dépasser le stade du narcissisme, même si l'objet d'amour - personne réelle ou pôle d'abstrait d'intérêt - n'est souvent qu'un support relationnel extérieur dont la fonction demeure

néanmoins narcissique (BIANCHI, 1987). Les schémas de sens et la continuité de l'appareil psychique seraient liés, selon Henri BIANCHI (1987), à cette fonction de relation, cette activité relationnelle qui transforme la libido, cet aspect psychique de la pulsion sexuelle, en capacité d'investissement dans des objets. La personnalisation, prise dans le sens de construction et de fonctionnement dynamique de la personnalité, comme l'ensemble coordonné de processus par lesquels la personne émerge, s'ancre, se signifie, se valorise et s'oriente au travers et au-delà des crises (TAP, 1991, p. 59 et 64), se comprend alors non seulement dans la formation de projets socialisés, mais aussi dans l'émergence de conflits dans les jeux relationnels, les systèmes de rôles et la sphère représentationnelle. Ce double mouvement apparaît à travers un processus toujours renouvelé qui forme une construction active à l'origine des choix, des rejets et des conflits nés d'incitations sociales contradictoires, qui tend à actualiser des potentialités, à générer une temporalité, à orienter et donner du sens et de la valeur à la vie, aux objets, aux situations, aux relations (TAP, 1991).

Comme nous l'avons dans le chapitre précédent, la genèse de l'identité ne peut d'ailleurs être conçue comme un phénomène personnel car elle s'inscrit toujours dans une relation interactive à autrui (MEAD, 1963 ; L'ECUYER, 1978 ; TAP, 1980, 1991 ; ENRIQUEZ, 1991 ; DORTIER, 1994) à travers un processus où se mêlent étroitement la continuité et la discontinuité, les facteurs conscients et inconscients dans la formation du Self - même si l'être humain ne fait pas qu'exister, mais façonne lui-même sa vie à chaque moment (FRANKL, 1988).

Ainsi, George Herbert MEAD (1963), et les auteurs qui s'inscrivent dans la même perspective psychosociologique (LIPIANSKY, 1992), proposent une conception de la personnalité comme intériorisation de rapports sociaux selon laquelle "*le contenu de l'esprit n'est que le développement et le produit d'une interaction sociale*" (MEAD, 1963, p. 163 ; voir également MORENO, 1965 ; LINTON, 1986 ; BRUNER, 1991). Pour Lev VYGOTSKY, la conscience de nous-mêmes n'est pas le fruit d'un développement solipsiste, mais le résultat de la relation, du contact social avec les autres : "*La conscience est, pour ainsi dire, contact social avec soi-même*" (VYGOTSKY cité in RIVIERE, 1990, p. 52). Le centre de gravité de l'être ne se constitue pas à partir de l'individu, mais se trouve dans un tout formé par la structure Individu-Environnement (WINNICOTT, 1976 ; DE GAULEJAC, 1983 ; NUTTIN, 1985). Elle se construit à travers les conflits (MUGNY, 1991), les crises qui résultent des interactions sociales.

La confrontation et la participation à l'action et aux projets collectifs permettent au sujet de prendre "*conscience des déterminants exogènes de ses propres blocages et conflits, autant que des aspects défensifs et autocentrés de ses conduites, représentations ou attitudes*" (TAP, 1988, p. 52). L'autre est un miroir qui réfléchit nos propres fixations mentales ou comportementales

dont nous n'avons pas toujours conscience <sup>58</sup>. Ainsi, parmi les interactions sujet-milieu, l'établissement d'une identité individuelle, distincte des autres membres du groupe, est nécessaire au bon fonctionnement du psychisme : *"Des interactions engendrant une pathologie de l'identité ou une menace pour elle peuvent être à l'origine de la folie"* (ZARIFIAN, 1988, p. 171).

Pour PIAGET (1962), l'insertion dans un groupe, la soumission à une discipline collective incarnant un idéal qui dépasse et subordonne l'individu, consacre la différence entre le moi "égocentré" et la personnalité "décentrée" (voir également NUTTIN, 1985). L'attitude "positive" à l'égard d'autrui, qui se fonde sur le sentiment d'appartenance, d'adhésion et d'attachement à l'égard d'un groupe, le sens de l'engagement et de la responsabilité à l'égard d'autrui, constitue d'ailleurs *"le meilleur frein à la mise en œuvre de l'agression comme moyen d'expression et d'action"* (KARLI, 1987, p. 298). Dans une perspective cognitive, certains auteurs, comme Lev VYGOTSKY (RIVIERE, 1990) ou encore Jérôme BRUNER (1983), soutiennent l'hypothèse selon laquelle le développement cognitif part du social. Ces modèles de médiation (MOAL, 1987), à l'instar du modèle de PIAGET, affirment la prééminence des relations sociales dans le développement cognitif.

Dans cette perspective, Max PAGES (1984), après d'autres, montre également que la sphère groupale est le théâtre d'une vie affective parfois intense qui peut se transformer en espace *"de désaliénation potentielle privilégiée"* (PAGES, 1984, p. 185) si le groupe est sécurisant et tranquillisant (CYRULNIK, 1989). L'expérience groupale peut amener les participants à une plus grande authenticité dans l'expression et la connaissance d'eux-mêmes et à une meilleure individuation correspondant *"à la forme la plus pleine du sentiment d'identité, sentiment qu'a le sujet d'être reconnu dans sa singularité, sa différence et sa spécificité dans une correspondance entre la conscience de soi et ce que renvoie le regard d'autrui"* (LIPIANSKY, 1992, p. 154). En reconnaissant le caractère premier et irréductible de la relation humaine (PAGES, 1984), Max PAGES (1991) voit dans l'expérience du plaisir partagé non seulement le fondement de toute expérience sociale, mais aussi la voie et le moteur du changement de l'individu. L'importance de cette possibilité de partage du plaisir est telle que, sans elle, l'expérience de communication et d'échange avec l'Autre passe d'un mode relationnel, fondé sur l'ouverture à soi-même et aux autres, à un mode possessif, à l'origine de ses manifestations destructrices, closes, répétitives : *"C'est le blocage de la décharge dans une expérience de plaisir partagé qui conduit à l'enfermement de l'individu vis-à-vis des autres, à son cloisonnement défensif interne, corporel et psychique. C'est le rétablissement de la décharge affective qui rompt l'enfermement et le cloisonnement. Et ils ne peuvent être rompus efficacement que sur le point*

---

<sup>58</sup> les différents démarches thérapeutiques en psychologie insistent largement sur la nécessité de l'Autre pour empêcher certaine formes *"d'illusion narcissique"* (DUYCKAERTS, 1994).

*précis où ils se sont produits, à partir duquel s'est édifié tout le système de cloisonnement défensif du désir*" (PAGES, 1991, p. 43).

A ce titre, l'expression physique du désir spontané de l'individu, lorsqu'elle s'effectue dans une expérience de plaisir partagé, possède une valeur libératrice et constitue un facteur d'ouverture qui ouvre la voie à une transformation de ses désirs, de son rapport au monde et de ses relations avec autrui, et lui permet d'accéder à l'ensemble de ses désirs et craintes réprimés. La possibilité de se dire (au niveau des faits, des sensations et des sentiments, de la pensée et des idées, du ressentiment et de l'imaginaire) et d'être entendu, d'exprimer son désir (qui n'est pas une demande), la réappropriation d'une parole retrouvée et différenciée de celle acquise par le processus de socialisation (GALLAND, SALOME, 1989, 1990) constituent autant de facteurs de désaliénation de la relation qui dissipent les répressions imaginaires, les autocensures, les "grands saboteurs" à l'origine du rétrécissement des possibles, facteurs qui autorisent le passage des enchaînements réactionnels à une communication relationnelle et qui limitent les possibilités de recours au "terrorisme relationnel" : "*La mise en mots supprime la mise en maux*" (GALLAND, SALOME, 1990, p. 213). Dans ce travail de changement en vue de rétablir les conditions d'échange avec l'environnement, le changement interne passe, selon Max PAGES (1991), par un changement des limites internes qui reposent sur l'établissement de conditions de moindre refoulement du désir et l'incorporation, l'assimilation jusqu'à un certain point des conditions externes : "*L'expression des désirs réprimés rend possible une transformation à la fois personnelle et sociale*" (PAGES, 1991, p. 72).

Dans une perspective de dynamique des groupes, Kurt LEWIN (1947), et beaucoup d'autres après lui (voir notamment ANZIEU, MARTIN, 1986), a montré comment le groupe permettait d'innover en matière de règles et de normes, de changer les comportements enracinés, de surmonter les inhibitions dans leurs composantes intellectuelles et affectives, c'est-à-dire devenir un lieu privilégié de changement. J. L. MORENO (1965) évoque deux formes de catharsis liée à l'action groupale (fondée sur l'interaction et les relations interpersonnelles) susceptibles d'agir vis-à-vis des individus (p. 133) : la catharsis de groupe qui résulte de l'interaction coopérante entre les membres du groupe et la catharsis d'action qui résulte des actions spontanées d'un ou plusieurs membres du groupe. L'expérience groupale peut favoriser la prise de conscience et la compréhension de certains mécanismes inconscients qui animent le rapport à autrui et la perception de soi (ANZIEU, 1975 ; PAGES, 1984). Elle permet ainsi de saisir à la fois le soi phénoménal dans ses dimensions cognitives et affectives et le soi non-phénoménal à travers l'instauration d'une résonance et d'une interaction profondes entre les processus de groupe et les mécanismes individuels, des effets d'écho et d'amplification (LIPIANSKY, 1992). Le confort psychique que le groupe offre se double également d'une mission d'intégration sociale : "*la récompense conférée, l'estime des proches, des autres participants, fait qu'on leur résiste peu ou pas du tout, même si on a la vérité de son côté*"

(MOSCOVICI, DOISE, 1992, p. 47). Si la pression à l'uniformité, le rejet de déviance assurent la cohérence et la solidarité des groupes, l'atmosphère dans laquelle se déroule les échanges atténuent la pression à se conformer (MOSCOVICI, DOISE, 1992).

Le groupe peut devenir ainsi, dans un contexte socio-cognitif spécifique, un moyen d'accès privilégié à soi-même et aux autres, un espace de confrontation progressive qui favorise l'affirmation du je singulier et enrichit les représentations individuelles et collectives, un lieu de découverte de nos propres zones de vulnérabilité, un espace de reconnaissance pleine et entière de ce que les individus sont et de ce qu'ils font : "*Un groupe suffisamment durable et accueillant engendre des jeux complexes d'ententes et de compromis producteurs de nombreuses découvertes sur soi et sur les autres*" (SAINSAULIEU, 1990, p. 196).

Dans un idéal communautaire, le groupe soutient "*qu'il est possible à la fois d'être ensemble et d'être différent, de se reconnaître mutuellement et d'entreprendre une action cohésive, de communiquer avec intensité et d'exprimer des accords et des désaccords*" (ENRIQUEZ, 1992, p. 113) et consacre "*cet instant où des contradictions n'engendrent pas de souffrance, où les tensions sont le socle où s'érigent les nouvelles créations, où logique et affectivité ne sont plus antagonistes*" (ENRIQUEZ, 1992, p. 114). L'instance groupale constitue en ce sens la cellule élémentaire de la vie au travail dont le management organisationnel commence à redécouvrir les vertus (GALAMBAUD, 1988 ; BONIS, 1990 ; LANDIER, 1991) dans la prolongation de l'esprit de l'Ecole socio-technique (BOISVERT, 1980 ; LIU, 1983).

Ces relations avec les objets sociaux et non sociaux, avec le monde extérieur permettent à l'individu de construire sa *persona*, c'est-à-dire "*le masque d'un assujettissement général du comportement à la coercition de la psyché collective*" qui, toutefois, "*ne jouit d'aucune réalité propre*" (JUNG, 1964, p. 84). Pour JUNG, la *persona* est une formation de compromis entre l'individu et la société qui donne l'illusion de l'individualité, mais ne peut se confondre avec le Moi conscient, c'est-à-dire avec le complexe de représentations formant le centre du champ conscienciel du sujet, l'être réel, le Soi personnel - même s'il existe souvent une superposition identificatoire entre ces différentes structures psychologiques. Si elle apparaît comme une façade protectrice, nécessaire et élastique qui lui facilite le contact avec le monde extérieur, elle peut aussi avoir des effets pervers liés à l'étouffement progressif du l'être réel derrière cette forme d'adaptation devenue coutumière et à l'incapacité d'exprimer son originalité individuelle dans sa vie la plus intime (BETTELHEIM, 1972).

Dans une perspective sociologique, Alain TOURAINE (1992) note que c'est la capacité de se décaler par rapport à leurs rôles sociaux, aux images que la société donne ou impose aux individus ; c'est la non-appartenance et le besoin de contester et de modifier son environnement

social contre l'emprise des appareils et des formes d'organisations sociales à travers lesquels le Soi se construit qui "*font vivre chacun de nous comme sujet*" (p. 318).

Cette première vision "positive", où l'Autre et la relation sont vus comme des facteurs de changement, doit être complétée par une perspective plus "castratrice" - pour reprendre le langage des psychanalystes - dans laquelle le Nous et l'Autre sont vus comme des vecteurs privilégiés de l'aliénation individuelle provoquant une chosification de soi, un sentiment d'impuissance, de limitation du champ temporel, d'incapacité d'agir de façon personnelle dans le présent, d'impossibilité d'organiser et de prévoir l'avenir pour soi et pour les autres : "*la personnalisation est en fait un effort constant de décroisement et de repersonnalisation, de lutte contre les clivages internes et les aliénations exogènes qui transforment l'homme en objet, en animal ou en automate*" (TAP, 1991, p. 70).

## **② L'Autre et le Nous comme facteur d'involution**

À l'inverse, dans la mesure où "*chaque groupe exige des personnes qui le composent une transformation intérieure plus ou moins radicale*" (LAING, 1969, p. 69), la sphère collective, l'Autre peut devenir un lieu de dépersonnalisation et d'aliénation de soi, une forme active de destruction du sujet (TOURAINÉ, 1992) à travers des mécanismes de modelage et de calibrage socio-culturels qui peuvent s'ajouter aux clivages et conflits personnels intérieurs (TAP, 1988), à travers des mécanismes de contrôle des comportements qui ne s'effectuent plus seulement sur les manières d'agir par un système de contraintes extérieures, mais qui s'appuie également sur la création d'un système de significations socialement partagées, car intériorisées et appropriées par chacun (TIXIER, 1988 ; PAGES & alii, 1984 ; DE GAULEJAC, AUBERT, 1991 ; LE GOFF, 1992), à travers un processus de socialisation qui coupe l'individu de son ressenti intérieur et rend difficile l'émergence d'un Self fondé sur ses propres expériences (GRUEN, 1991).

Le groupe voulant former un corps social peut aller vers "*la masse*" (ENRIQUEZ, 1983, 1992) - ou, dans une vision positive, vers la différenciation - qui se caractérise par une intolérance à la diversité des pensées et des actions (ENRIQUEZ, 1991). La violence du Nous ou de l'Autre peut être déguisée et dissimulée en "*amour*" qui devient alors une aliénation supplémentaire à travers "*l'illusion socialement partagée que deux personnes réelles sont en relation*" ; illusion qui n'est "*qu'un dangereux état d'hallucination et de délire, d'un brouillamini de fantasmes, de cœurs brisés, de replâtrages et de vengeance*" (LAING, 1969, p. 55 ; GALLAND, SALOME, 1989, 1990). Dans une vision moins extrême, le Nous peut agir sur le sujet (par sympathie, chantage, obligation, culpabilisation, gratitude, etc.) pour préserver intacte son intériorisation

groupale. Cette forme de lien groupal comporte, selon Eugène ENRIQUEZ (1983, p. 634-635), cinq séries de conséquences :

- ① Le manque de variété entraîne progressivement la dégradation de la réflexion et de l'inventivité et le manque d'innovation.
- ② Le groupe va progressivement s'autonomiser et surplomber ses membres. Il s'établit une connexion, c'est-à-dire une unification accomplie par l'intériorisation réciproque de chacun par chacun (LAING, 1969, p. 63), qui n'existe que dans la mesure où chaque membre du groupe l'incarne. Le groupe produit des états co-conscients et co-inconscients (MORENO, 1965) qui renvoient au patrimoine expérientiel co-créé et co-construit par les membres du groupe, sans pouvoir être la propriété d'un seul individu.
- ③ La compacité du groupe va réveiller les fantasmes les plus archaïques comme les craintes de morcellement, les angoisses d'explosion, de dévoration, d'effondrement. Ces manifestations s'accompagnent de comportements régressifs de type défensif tels la suspicion mutuelle, la délation, la paranoïa, etc. avec une prévalence de phénomènes affectifs dans la prise de décision. Avec l'expérience groupale, les mécanismes de défense, qui varient selon la structure de personnalité propre à chacun, tendent à prendre une dimension collective et à structurer les relations interpersonnelles (LIPIANSKY, 1992). Eugène ENRIQUEZ (1991) voit dans la recherche d'une organisation hautement cohésive, d'une homogénéisation sécurisante la manifestation de la pulsion de mort qui agit "*comme obstacle principal à l'ouverture sur le monde*" (p. 50).
- ④ L'homogénéisation peut générer des sentiments d'euphorie groupale, qui n'apparaissent pas de prime abord comme défensifs, qui fixent les investissements narcissiques avec un correspondance entre le narcissisme individuel et le narcissisme groupal - sur ce thème voir PAGES & alii, 1984 ; DE GAULEJAC, AUBERT, 1991 ; AUBERT, 1994 ; DE GAULEJAC, BRON, 1995.
- ⑤ Les membres qui supportent mal cette situation aboutissant à l'abandon de toute identité personnelle se retrouvent exclus du groupe et vus "*comme tièdes ou traîtres*" (ENRIQUEZ, 1983, p. 635) : "*Il s'agit d'un terrorisme réciproque, impliquant offre de protection et de sécurité contre violence dont chacun menace l'autre ou dont il est menacé par l'autre si l'un des membres ne marche pas droit*" (LAING, 1969, p. 65). A ce titre, la puissance collective est proportionnelle à l'idée que chacun s'en fait et à sa propre impuissance (LAING, 1969). La renonciation ou le déguisement de l'identité peut se révéler être des moyens de défense du sujet contre l'anéantissement, pour protéger son existence, pour lutter contre la crainte d'être dévoré, pour refuser à la fois les joies et les risques de la possession d'une identité



propre et, au travers cette autocompréhension, de reconnaître l'identité de l'Autre, pour s'empêcher de découvrir son identité réelle (DEVEREUX, 1967) : *"L'identification totale à une "identité collective" démunie l'individu de toute recherche de sens, de toute interrogation. Elle le place dans la certitude en même temps qu'elle le prive de lui-même"* (ENRIQUEZ, 1991, p. 44).

Si tout groupe tend à se constituer en institution exerçant un effet structurant sur l'identité (LIPIANSKY, 1992), le narcissisme groupal peut favoriser l'émergence d'une identité compacte qui est négatrice d'elle-même, car elle donne toute la place à l'inertie, à la compulsion, à la répétition (ENRIQUEZ in DE GAULEJAC, ROY, 1993) et favorise l'accentuation d'une paranoïa mortifère nourrie par des discours passionnels et des courant endogènes et exogènes d'amour et de haine (ENRIQUEZ, 1991, 1992) <sup>59</sup>. Dans ce sens, l'invention d'Eux crée le Nous et nous pouvons avoir besoin d'inventer Eux ou l'Autre pour nous réinventer en tant que Nous (LAING, 1969). Ronald D. LAING (1969) note ainsi que certaines structures d'expériences partagées par les membres d'un groupe peuvent prendre *"la force et le caractère de réalités partielles et autonomes, dotées d'une existence propre"* (p. 66) que les sujets tendent à considérer comme des entités objectives, vraies, réelles.

Ainsi, l'individu peut se trouver nier dans son "être-une-personne" et menacer de sombrer dans l'anonymat du groupe, qui incorpore le "sujet-individuel" dans un "sujet-général", où il perd ses particularités, sa subjectivité (VELDMAN, 1989). Ce processus se retrouve partiellement dans le processus d'emprise. Ainsi, pour Max PAGES (& alii, 1984 ; PAGES, 1994), le système socio-mental d'emprise articule trois processus de la vie sociale qui se renforce mutuellement et de façon circulaire pour former des structures socio-mentales - concept qui s'applique, selon l'auteur, aux différents niveaux de la vie sociale (individu, famille, groupe, organisation, société) : un processus politique de domination délimitant des rôles et des appareils de pouvoir, des idéologies qui les légitiment, un processus inconscient de fantasmatisation et de clivage des relations dominants-dominés qui se caractérise par la prégnance de fantasmes de toute-puissance, de possession, de destruction fonctionnant de manière complémentaire entre les partenaires, un processus d'inhibition des échanges corporels et émotionnels entre dominants et dominés.

Dans ce phénomène, les rôles sociaux, les appareils de pouvoir et leur légitimation idéologique fonctionnent comme des processus médiateurs qui permettent d'éviter l'éclatement des conflits ouverts, mais empêchent toute forme de remise en cause des contradictions, de négociation, de compromission et favorisent le clivage des rôles sociaux et des pratiques - ces médiations

---

<sup>59</sup> tendance qui renvoie à l'image et l'attente d'une totalité groupale unifiée, perçue imaginativement comme une sorte d'être social unique (MARC-LIPIANSKY, 1992).

agissent comme un système de défense qui concoure au refoulement des conflits psychologiques. Max PAGES (& alii, 1984) analyse, dans les organisations hypermodernes, l'emprise psychologique de l'organisation sur ses travailleurs comme un processus qui s'exerce au niveau de l'inconscient et modèle en profondeur les structures de la personnalité (p. 37). L'organisation devient un lieu privilégié d'identification, de projection et d'introjection dans laquelle la liberté d'allure de l'homme "a pour contrepartie et pour condition une régression plus profonde, une dépendance envers l'organisation mère" (p. 38) - notons que l'identification idéologique participe à un mode de construction du moi, à la consolidation de mécanismes de défense, à l'établissement de projection et d'introjections, à un type de refoulement (ANSART, 1983).

Dans la firme, le cumul des contraintes structurelles et organisationnelles et des "contraintes plus subtiles d'ordre politique, idéologique et psychologique" (PAGES & alii, 1984, p. 249) peut déstructurer les rapports sociaux autonomes et les compromis dans le travail gérés librement par les acteurs (LE GOFF, 1992) en limitant les zones d'incertitude nécessaires à la logique des acteurs individuels ou collectifs (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; GALAMBAUD, 1988). Cette impulsion dévorante à uniformiser les individus, qui l'on retrouve en partie dans la logique "managinaire" de l'excellence (GAUJELAC, AUBERT, 1991) ou dans certains développements du management culturaliste (CHANLAT, 1989), facilite certes le processus de décision (BONARELLI, 1994), mais au prix parfois de la passivité des acteurs qui prive le groupe de leur énergie et leurs initiatives d'action <sup>60</sup>.

Si tout groupe fonctionne à l'idéalisation, à l'illusion et à la croyance (ENRIQUEZ, 1983, 1992), l'institutionnalisation d'un Idéal du Moi sociologique, c'est-à-dire la norme intériorisée par rapport à laquelle le Moi évalue ses réalisations, ses projets, ses pensées (L'ECUYER, 1978), peut se substituer au développement de l'Idéal du Moi personnel et nourrir ainsi la construction d'un faux self (LOISEAU, 1987). Les impulsions vers la déviance, les comportements atypiques peuvent être vus comme des menaces qui frappent de discrédit les individus qui en font preuve ou conduire à des phénomènes de rejet ou de déni de la définition de soi proposée par le sujet (LAING, 1971 ; LIPIANSKY, 1992), à un "suicide psychique" (GRUEN, 1991) qui dissout le sujet dans l'instantané et dans un monde artificiel, produit de la pensée et de l'action humaine, animé par la raison instrumentale (TOURAINÉ, 1992). Le caractère institué de ces confirmations ou infirmations peut générer une collusion par laquelle les protagonistes adoptent des attitudes de pseudo-confirmation (de fausses images de soi) que chacun cherche à faire reconnaître comme vrai dans un "jeu" inconscient par lequel chacun cherche le renfort de l'autre pour "compléter" son faux self défensif qu'il s'efforce de maintenir

---

<sup>60</sup> désir de fusion qui renvoie à une forme de sexualité psychique (DUYCKAERTS, 1994).

dans la relation (LAING, 1971). Cette normalisation infléchit alors la vie collective vers l'uniformité, l'habitude typique : "*les collectivités deviennent incapables de créativité intellectuelle, d'initiative historique, pour déborder la mesure dans les arts, les sciences ou la religion*" (MOSCOVICI, DOISE, 1992, p. 49).

Malgré l'ambiguïté qui entoure la notion de participation (CROZIER, 1970 ; LOUART, 1992 ; ROJOT, 1992), l'impossibilité pour un individu de participer aux décisions qui l'affectent ou d'influencer son milieu social et physique créent chez lui non seulement un sentiment d'impuissance qui entraîne un besoin de compensation, mais peut s'accompagner d'effets nuisibles, voire désastreux, sur sa personnalité (BETTELHEIM, 1972) : "*Le jour où le Sujet se dégrade en introspection et le Soi en rôles sociaux complètement imposés, notre vie sociale et personnelle perd toute force de création et n'est plus qu'un musée post-moderne où nous remplaçons par des souvenirs multiples notre impuissance à produire une œuvre*" (TOURAINÉ, 1992, p. 246). La conscience que l'individu a des moyens d'action qui lui permettent de s'insérer activement dans son environnement, d'établir des relations en son sein et de le maîtriser jouent "*un rôle important dans la préservation de l'équilibre mental*" (KARLI, 1987, p. 133). L'incontrôlabilité d'une situation influencerait dans le sens d'une détérioration des facultés d'apprentissage et d'adaptation. Dans une vision paroxystique, Bruno BETTELHEIM (1972) montre ainsi clairement comment des facteurs environnementaux coercitifs peuvent détruire la créativité chez l'individu <sup>61</sup>.

Dans une perspective organisationnelle, que la participation porte sur la prise de décisions de gestion de l'entreprise ou sur l'opération d'amélioration des conditions de travail, elle vise à inciter les salariés à s'investir dans leur travail en développant chez eux un sentiment de maîtrise de leur environnement (ROJOT, 1992) et constitue une réponse au besoin de créativité, d'imagination et d'implication des personnes (THEVENET, 1992). Sous certaines conditions constitutionnelles et fonctionnelles, la participation est une synthèse de l'individuel et du collectif qui réduit les effets de la distanciation et des automatismes relationnels en étoffant le sens de la vie en commun et en conférant aux individus le sens de la communauté, un sentiment d'efficacité et d'implication : "*A l'évidence, participer n'a de sens que si la pluralité des membres du groupe est respectée, la liberté d'agir et de parler garantie*" (MOSCOVICI, DOISE, 1992, p. 77 ; LIPIANSKY, 1992).

Dans perspective groupale, cette aliénation par insignifiance et impuissance du Moi peut nourrir une "*illusion paradisiaque*" (PAGES, 1984), un "*phénomène de symbiose groupale*" (VIDAL, 1983) ou "*d'illusion groupale*" (ANZIEU, 1984), une volonté de "*fusion océanique*" (TAP,

---

<sup>61</sup> même s'il insiste, dans les cas de soumission extrême, sur l'impossibilité de contrôler complètement la capacité stratégique de l'acteur (voir également CROZIER, FRIEDBERG, 1977).

1988) aux groupes d'appartenance et/ou de référence qui annihilent la différenciation critique, l'objectivation des différences, l'opposition, le conflit - ce phénomène, où une personne ne distingue plus ses propres limites et celles de son environnement, est appelé "*confluence*" par les Gestaltistes (PETIT, 1984). Le "je" augmente la référence à une authenticité de l'intime (GALLAND, SALOME, 1990), mais reste haïssable pour les adorateurs du "on" qui souhaitent l'effet tranquillisant et sécurisant du groupe (CYRULNIK, 1989). L'aliénation et l'identification, confusion de soi-même et de l'autre, résultent d'un refus de l'angoisse de séparation (PAGES, 1984). L'autre ou le groupe devient un moyen de protection et de renforcement des mécanismes de défense individuels contre le retour des anxiétés primitives et dépressives, des tendances destructrices (JAQUES, 1955 ; GRUEN, 1991 ; LIPIANSKY, 1992)<sup>62</sup>. Ainsi, pour René KAES (1976), l'un des fantasmes unificateurs de la groupalité est celui de la fusion, de l'incorporation de chacun dans un corps groupal, fantasmé comme corps maternel<sup>63</sup>. La conscience d'un je singulier et séparé, l'existence d'une personne distincte douée d'autonomie et de particularités individuelles se dissout dans le refus de l'altérité qui permet de nier la séparation par la fusion, dans un rapport d'identification entre le sujet et l'objet (PAGES, 1984).

Le besoin d'unité groupale, la volonté d'intégration sera d'autant plus forte que le degré d'intégration et de solidité du sentiment d'identité du sujet sont incertains et fragiles : "*Il apparaît que le besoin d'unité est d'autant plus fort que le sujet est plus incertain de son identité personnelle. La capacité à tolérer l'hétérogénéité du groupe est en relation avec la sécurité que donne un sentiment fort d'intégration, qui implique lui-même un sentiment d'unité et de continuité intérieures*" (LIPIANSKY, 1992, p. 108). Dans l'expérience groupale, la différenciation et l'individuation interviennent lorsque le sujet a acquis une certaine sécurité identitaire et surmonté la peur du jugement et du rejet : "*La capacité de différenciation est donc étroitement liée au processus d'intégration et de cohésion interne. elle suppose l'aptitude à se distancier et à se séparer d'autrui*" (LIPIANSKY, 1992, p. 228)<sup>64</sup>.

Ainsi, la relation de complaisance soumise envers une réalité extérieure à laquelle il faut s'ajuster et s'adapter constitue "*une mauvaise base de l'existence*" (WINNICOTT, 1975, p. 92) et "*entraîne chez l'individu un sentiment de futilité, associé à l'idée que rien n'a d'importance*"

---

<sup>62</sup> tendance à la fusion que la majorité des psychanalystes analysent comme première, comme le socle de la psyché (PAGES, 1984 ; MARC-LIPIANSKY, 1992), mais que Max PAGES (1984) qualifie de réactionnelle.

<sup>63</sup> nature imaginaire de l'identification groupale qui la rend fragile.

<sup>64</sup> l'auteur définit l'aptitude à la séparation comme "*la capacité psychologique à distinguer les limites entre soi et autrui, à prendre conscience de la dépendance vis-à-vis de l'autre et à s'en distancier, à accepter l'autonomie et ce qu'elle peut provoquer dans la relation à autrui (jugement désaccords, conflits, rejet).*" (p. 228) ; capacité qui s'entend au niveau cognitif et affectif.

(p. 91 <sup>65</sup>). Bruno BETTELHEIM (1972) précise que le processus d'acceptation passive commence généralement par un conformisme extérieur avant que la vie intérieure ne soit touchée à son tour : "*Lorsqu'un individu s'en remet à d'autres pour prendre des décisions réglant son mode de vie extérieur, il sera bientôt porté à régler ses conflits intérieurs de la même façon*" (p. 121). La sur-adaptation sociale traduit alors un déracinement par rapport au monde de l'expérience, des émotions et de la sensibilité (LAING, 1969 ; GRUEN, 1991 ; DURCKHEIM, 1992), une négation de nos désirs dans une existence vécue par procuration qui aboutit à un décalage permanent entre ce qu'on désire vivre et ce que l'on vit (BENSAID, 1992). Toutefois, cette problématique ne s'inscrit pas dans un vide social. Pour Bruno BETTELHEIM (1972), la complexification croissante de la société et l'accroissement des rythmes de changement doivent nécessairement s'accompagner d'un accroissement de la conscience et d'une intégration plus profonde de la personnalité pour que les nouvelles conditions de vie puissent être libératrices et non oppressives (selon la loi de la variété requise).

En fait, la dissolution de la *persona*, ajoutée à la diminution du potentiel dirigeant du conscient, peut amener à des déséquilibres psychiques (JUNG, 1964). A travers l'emprise de mécanismes d'aliénation, c'est non seulement le but de l'action, mais la source qui demeure ressentie comme extérieure à l'individu, projetée dans un ailleurs spatial (dans un idéal ou un autre être) ou temporel (futur hypothétique) - (GRUEN, 1991 ; BRUTSCHE, 1993). Elle peut se traduire par un sentiment de vide intérieur, par l'impression de poursuite d'idéaux ou de buts ressentis comme imposés par le milieu environnant, par la dépendance à un vouloir impersonnel étranger à notre vrai self, par une sensation de captivité par rapport à un scénario impersonnel, par la construction d'un sentiment d'estime de soi fondé essentiellement sur des normes et critères sociaux exogènes, bref par le sentiment "*d'être au fond, en-deçà des apparences, des êtres sans âme, des sujets manquants, contraints pour ainsi dire à ne vivre que par procuration*" (BRUTSCHE, 1993, p. 8).

Il est à noter que la problématique qui entoure le processus d'individuation et de personnalisation, au sens large du terme, s'est imposée ces dernières années comme une préoccupation dominante de tout un courant de recherche et de réflexion en psychologique (DURUZ, 1994). Elle se trouve en consonance avec une littérature qui aborde le délicat problème de la gestion de soi et de la recherche d'un équilibre dans les organisations (DE WAELE, MORVAL, SHEITOVAN, 1986, 1992) ou sur la production intentionnelle de soi (EHRENBERG, 1991 ; ERALY, 1993, 1994). Elle s'accompagne, en corollaire, d'un intérêt accru pour les problèmes relatifs aux processus de deuil, de dépression et des défenses antidépressives (NACHIN, 1989 ; ZARIFIAN, 1988, 1994). Cette situation réactualise tout à

---

<sup>65</sup> voir également FRANKL, 1988.

fait les réflexions que Bruno BETTELHEIM formulait en 1960 (pour l'édition anglaise) : *"Chaque civilisation engendre ses propres malaises et les troubles affectifs qui en résultent ; elle doit aussi inventer des solutions conformes aux besoins réels de l'homme et aux besoins névrotiques caractéristiques de l'époque considérée"* (1972, p. 83).

En fait, la relation que les individus entretiennent avec les autres est généralement le reflet fidèle des relations qu'ils entretiennent avec eux-mêmes (GALLAND, SALOME, 1990, GRUEN, 1991 ; BENSAID, 1992) : *"les modes troublés et troublants de la communication reflètent le désordre de mondes d'expérience personnels"* (LAING, 1969, p. 43). La sphère groupale peut devenir un espace où les participants projettent leurs conflits internes dans les conflits interactionnels, qui établit une résonance entre conflictualité interne et conflits interpersonnels (LIPIANSKY, 1992). Leur sociabilité apparaît alors étroitement liée au processus d'individuation, au sens jungien du terme, et de maturation individuelle.

Ainsi, pour Donald W. WINNICOTT (1975), le potentiel relationnel d'un individu, et sa capacité à nouer des relations d'intimité, est lié à la formation du "vrai self", qui se construit par l'intégration entre le corps et la psyché réalisée par les soins maternels (MARC, 1993), qui lui permet de mettre en commun ce que WINNICOTT appelle "l'aire intermédiaire d'expérience" ou "l'espace transitionnel" (1958 ; voir également KAES, 1979), c'est-à-dire une aire neutre non contestée entre le subjectif et la perception objective basée sur l'épreuve de réalité, entre la réalité intérieure et la réalité extérieure, distinctes et néanmoins étroitement liées l'une à l'autre, contribuant au vécu. Pour un individu, le fait de vivre en fonction de ce que les autres attendent de lui, de ce qui leur plaisent sans prendre le risque de leur déplaire conduit à la formation d'un "faux self", à savoir un moi fondé sur la complaisance envers les désirs d'autrui plutôt que sur les propres sentiments et désirs de l'individu - structure qui est une formation pathologique de l'intellect dissocié de la relation au soma (CICCONE, LHOPITAL, 1991).

Le faux self, qui se développe sur une base de soumission à un environnement séducteur, d'obéissance et d'une grande dépendance par rapport à l'objet, ne peut atteindre l'indépendance de la maturité (CICCONE, LHOPITAL, 1991). La perte de contact avec ses véritables sentiments intérieurs, la négation ou la répression partielle de sa véritable nature conduisent l'individu non seulement à penser que la vie est vide de sens et futile, parce qu'elle se borne à s'adapter au monde, mais à dépendre continuellement de sources extérieures pour maintenir son estime de soi (L'ECUYER, 1978) ou le sens de sa propre valeur. N'éprouvant aucun sentiment de valeur intrinsèque, ce type de sujet peuvent réagir à la désapprobation, l'échec ou la perte en sombrant dans des troubles dépressifs (STORR, 1991).

L'aspect "pseudo" de la personnalité décrit par WINNICOTT à travers la notion de faux self est proche du phénomène de personnalité "comme si", proposée par Hélène DEUTSCH (1942),

caractérisée par l'inauthenticité et fonctionnant sur le registre du mimétisme. Son développement repose un sentiment de vide intérieur justifiant *"un empressément à l'identification"* qui conduit n'importe quel objet à faire l'affaire pour justifier l'emprunt de l'identité de l'autre. La personnalité "comme si" aboutit à une adaptation apparemment bonne à la réalité, mais sa passivité et sa capacité d'adaptation se traduisent par une forte suggestibilité, une "bonté négative", une "douce amabilité" qui traduisent une dépendance absolue à l'objet externe. Donald WINNICOTT distingue toutefois le faux self "normal", qui correspond à l'attitude sociale polie, courtoise, adaptée à l'intériorisation des règles édictées par l'environnement (proche de la persona jungienne), du faux self "anormal" qui menace le vrai self d'anéantissement. En ce sens le "faux self" dissimule le "vrai self" autant qu'il le protège (voir PONTALIS, 1975) : *"Le "faux self" ne doit pas se borné à être vu avec réprobation ; il appartient au système relationnel, aux systèmes adaptatif et défensif, et au système de pare-excitation. Le "faux self" semble peu séparable du vrai"* (BERGERET, 1975, p. 300)

Si le processus de maturation n'a pas permis la constitution d'un noyau central stable et dur à travers un développement à partir du centre, le sujet ne peut abaisser sa garde sans peur, "partager" les parties périphériques de sa cuirasse psychologique sans faire courir de risques au noyau, abaisser ses défenses et s'ouvrir à l'Autre : *"Aussi longtemps qu'il n'a pas pu acquérir la sensation d'exister en l'absence de la bonne parole, du regard valorisant ou du geste approbateur, un individu n'a pas encore commencé sa vie d'adulte"* (BENSAID, 1992, p. 57). Pour les Gestaltistes, la conscience de la séparation, dans laquelle intervient la définition entre les frontières du moi, et les autres, est d'ailleurs *"la condition sine qua non du contact"* (PETIT, 1984, p. 12 ; voir également PAGES, 1984). En fait, sur le plan psychologique, le sujet humain a besoin pour vivre d'établir une barrière structurale entre lui et le monde faisant fonction de frontière et de membrane protectrice (ANZIEU, 1985). Dans son oscillation continuellement entre clôture et ouverture, la validation intellectuelle de l'autre dans son être-dans-le-monde se suffit pas. Elle doit se combiner avec une confirmation affective, qui permet de le reconnaître dans son authenticité et sa singularité, pour amorcer et entretenir une proximité relationnelle et fonder *"cet état fondamental de sécurité et de sûreté qui conforte l'autonomie de l'homme"* (VELDMAN, 1989, p. 66 ; PORTELANCE, 1992, 1994 ; SALOME, 1993).

En d'autres termes, le développement psychologique d'une personne relève d'un mécanisme paradoxal : *"l'ouverture au monde - donc la capacité à communiquer - est subordonné à la fermeture du monde intérieur, dont le premier indice est la capacité à dire "Non!"*" (NATHAN, 1994, p. 180). Paradoxalement, les plus grandes solitudes, loin d'être des voies sans issue, peuvent ouvrir aux communications les plus profondes par l'ouverture à soi et aux choses, l'auto-expérimentation auxquelles elles renvoient : *"C'est comme si, une fois le désert apprivoisé, une nouvelle sociabilité se créait, personne après personne, par confirmation relationnelle spécifique, au-delà des frontières sociales et même individuelles habituelles"*

(PINEAU, 1987, p.28 ; voir également STORR, 1991). Max PAGES (1968<sup>66</sup>) souligne également qu'une séparation entre soi et autrui permet d'accéder à une relation plus authentique à l'Autre qui échappe à la fascination de la fusion et l'angoisse de l'intrusion : "*Paradoxalement, l'expérience de la séparation nous relie aux autres ; elle nous fait découvrir les autres comme des êtres séparés et notre solidarité avec eux*".

Le maintien du sens aigu de l'individualité, qui s'obtient seulement grâce à une séparation correcte entre la réalité interne et externe, le présent et le passé, permet d'être réceptif au message de l'autre sans craindre l'envahissement de son territoire (PASINI, 1991), d'influencer et d'être influencé (AVRON, 1981), sans sortir des comportements relationnels pour entrer dans des comportements réactionnels (GALLAND, SALOME, 1990). Le je singulier se découvre alors certes perméable aux influences d'autrui, mais libre par rapport à elles, libre aussi envers son propre passé, envers son personnage, capable de séparer de lui (PAGES, 1984) - ce qui permet de distinguer une relation possessive et une relation authentique qui consacre l'existence d'une "*identification empathique*" (PAGES, 1984) où le sujet ne se confond plus avec l'objet.

Ainsi, la capacité d'être seul, selon Donald WINNICOTT (1958, p. 323), constitue "*l'un des signes les plus importants de la maturité du développement affectif*". La capacité à savourer la solitude parallèlement à une autre personne qui se trouve également seule "*est en soi une expérience saine*" (p. 327). Pour WINNICOTT, l'aptitude à la solitude authentique a ses fondements dans l'expérience d'être seul en présence de quelqu'un au cours du stade primitif (relation mère-enfant) : "*si cette expérience est insuffisante, la capacité d'être seul ne parvient pas à se développer*" (1958, p. 330). Elle est fondamentale dans la constitution du Soi puisque cette solitude permet, et est indispensable, au petit enfant pour découvrir sa vie personnelle, son espace intérieur. L'introjection, c'est-à-dire l'établissement à l'intérieur du psychisme d'un lien à un objet externe (CICCONE, LHOPITAL, 1991, p. 17), des bonnes relations à l'environnement sert non seulement de support au moi et à l'édification de la personnalité, mais nourrit également le sentiment de confiance de l'individu dans le présent et l'avenir et influence sa capacité à vivre temporairement en l'absence d'objets et de stimulations externes. Pour Anthony STORR (1991), la faculté à être seul - qui ne peut se confondre avec la solitude forcée ou un besoin "névrotique" de solitude lié à des troubles de la personnalité - constitue une ressource précieuse dans les changements d'attitude mentale car elle encourage la compréhension et la prise de contact avec les profondeurs intimes de l'être, qui échappent au sujet le plus souvent enfermé dans une définition identitaire liée à des facteurs sociaux et non sociaux.

---

<sup>66</sup> cité in LIPIANSKY, 1992, p. 246.



Jean-Pierre VIDAL (1983) exprime d'une manière comparable la nature ambivalente et complexe de la relation individu-groupe. Selon lui, tout individu possède une "*capacité symbiotique*", selon l'expression de SEARLES, c'est-à-dire une tendance à engager et à développer, même à l'âge adulte, des relations symbiotiques qui trouvent leur origine dans l'unité indifférenciée originelle mère-enfant. C'est l'individuation, "*stade ultime du développement du moi (...) témoignage d'une profonde intégration des différents fragments du moi au terme d'une différenciation enfin accomplie et par laquelle se trouve réalisée la personne entière*" (VIDAL, 1983, p. 162), qui tend à limiter les effets de perte des limites du moi et les phénomènes régressifs vers l'illusion groupale. Tant que les frontières du moi sont vulnérables, instables et fragiles, l'individu trouve une sécurité ontologique dans l'agglomération et la collusion des "Moi psychiques" qui répondent à son "*désir profond de renoncer à son identité d'être humain distinct et de régresser à l'état où nous étions à l'unissons avec notre environnement non humain*" (SEARLES, 1981 cité in VIDAL, 1983, p. 163).

Ce processus constitutif du self peut être rapproché du style cognitif de la personnalité. Selon Michel HUTEAU (1985, 1987, 1991), la différenciation structurale de la personnalité, comme caractéristique interne du système (plus grand nombre d'éléments et plus grande intégration entre eux) et propriété relationnelle avec l'extérieur (capacité de différenciation soi/non-soi), serait plus marquée chez les sujets indépendants du champ. Les sujets I.C. auraient une représentation d'eux-mêmes plus structurée, un sentiment d'identité personnelle plus marqué et une conscience plus aiguë de leur frontière corporelle et de la distinction soi-autrui.

En fait, la recentration sur la sphère individuelle permet à l'individu de créer ses valeurs et projets propres à travers une différenciation Soi-non Soi dans ses manières d'être, de penser et d'agir (dépassement des identifications multiples, arrachement du groupe d'appartenance, etc.), dans les voies susceptibles d'actualiser son potentiel personnel ; différenciation critique qui résulte notamment de l'existence d'une conscience cognitive et d'une conscience de soi lui permettant des effets de distanciation et de décentration par rapport à son environnement extérieur (MORIN, 1986). L'individu se transforme alors en acteur qui s'insère dans des relations sociales et dans un environnement matériel en les transformant, mais sans jamais s'identifier complètement à aucun groupe, à aucune collectivité (TOURAINÉ, 1992).

L'individuation ne peut toutefois se confondre avec les formes contemporaines d'exaltation du narcissisme (ANATRELLA, 1993 ; DURUZ, 1994) cautionné par un individualisme détourné de son sens originnaire (DUMONT, 1983). Comme le précise Bruno BETTELHEIM (1972), ce développement de l'autonomie a peu de rapports avec les excès de l'individualisme, le culte de la personnalité ou l'affirmation de soi bruyante, mais traduit "*une aptitude intérieure de l'homme à se gouverner lui-même, à chercher consciencieusement un sens à sa vie, bien que,*

*pour autant que nous la sachions, elle n'ait pas de finalité*" (p. 111). Alain TOURAINE (1992) précise également que *"rien n'est plus opposé au Sujet que la conscience du Moi, l'introspection ou la forme la plus extrême de l'obsession de l'identité, le narcissisme"* (p. 245), *"le Moi content de lui-même, abandonné au plaisir de l'introspection"* (p. 324). L'hédonisme exalté par une mercantilisation de tous les aspects de la vie ne pourrait que consacrer un déclin des principes unificateurs de la vie sociale, sans pour autant être plus favorable au retour du sujet (voir également ANATRELLA, 1993) : *"L'idée du sujet se détruit elle-même si elle se confond avec l'individualisme"* (TOURAINE, 1992, p. 266) <sup>67</sup>. L'individuation ne peut s'assimiler également à une forme d'affirmation contre-dépendante dans laquelle le sujet se définit en s'opposant au groupe ou à l'Autre pour se libérer du sentiment d'aliénation lié à l'indifférenciation et à la conformisation, à une lutte pour le pouvoir, au besoin de se distinguer, à la compétition, etc. qui répondent à un besoin de visibilité sociale (LIPIANSKY, 1992) <sup>68</sup>.

Cette construction du Sujet, qui consacre *"la volonté d'un individu d'agir et d'être reconnu comme acteur"* (TOURAINE, 1992, p. 242), permet une intégration spatio-temporelle qui participe à la formation d'un soi englobant résultant d'une émergence supérieure à un ensemble d'éléments constitutifs dissociés et compartimentés (WINNICOTT, 1975). Nicolas DURUZ (1994, p. 124-125) souligne ainsi les dangers du *"piège de l'accomplissement de soi"* qui l'on retrouve chez les tenants du *"Mouvement du Potentiel Humain"*. L'interprétation et la déformation des thèses humanistes (MASLOW, etc.), au regard d'un individualisme étroit et d'un instrumentalisme utilitaire, peuvent aisément conduire à un narcissisme et un égoïsme à l'abri et sans prise sur la réalité des institutions sociales en occultant la complexité du processus d'autonomisation de soi, à une forme d'introspection défensive étroitement narcissique ou même autoérotique (BERGERET, 1975). Comme le note Ronald D. LAING (1969), l'idéalisation de quelqu'un uniquement parce qu'il est étiqueté *"hors du groupe"* n'est pas nécessaire <sup>69</sup>.

## **APPORTS ET ANALYSE**

---

<sup>67</sup> Eugène ENRIQUEZ (1992) précise que l'idéal communautaire doit demeurer *"la nostalgie comme la quête de tous"* (p. 115) car il est *"un moment indispensable pour la création de toute organisation, institution et société historique"* (p. 114).

<sup>68</sup> même si la phase d'opposition est souvent nécessaire, dans un premier temps, pour accéder l'individuation.

<sup>69</sup> surtout si l'on considère que les normes d'originalité sont une source d'influence sociale significatives en raison de leur désirabilité (MOSCOVICI, 1979 ; MOSCOVICI, MUGNY, 1987) : *"Si le groupe suit un mauvais parcours, l'homme qui veut suivre le bon parcours doit quitter le groupe. Mais il est possible de le faire, si on le désire, sans cri et sans histoire, sans terroriser le groupe déjà terrifié qu'on doit quitter"* (LAING, 1969, p. 83).

La conception relationnelle, tensionnelle et écologique de la personne la décrit comme un support de rapports avec différents espaces sociaux et non sociaux avec lesquels elle entretient des échanges et des interactions permanentes - Joseph NUTTIN (1985) parle ainsi de structure moi-monde ou d'unité fonctionnelle individu-environnement. La participation de l'être humain à la culture et la réalisation de ses forces mentales à travers cette culture est telle que l'on peut légitimement s'interroger sur les fondements d'une psychologie fondée sur le seul individu (BRUNER, 1991). En tant qu'être social, l'individu est immergé dans des rapports à des groupes multiples sans pour autant être réductible à un élément groupal. Chaque personne agit sur les autres et subit les agissements des autres : "*Personne n'agit ou ne fait une expérience quelconque dans le vide*" (LAING, 1971, p. 98). Sa conscientisation, son auto-réflexivité, mais aussi la prise en considération de son altérité, de sa singularité ou de son rationalité propre, conduit à penser la relation Individu-Groupe, Moi-Autre dans un double rapport à la fois de complémentarité et d'opposition dans un va-et-vient entre la fusion et la rupture, l'ouverture et la fermeture où le personnel, le relationnel et le social s'interstructurent sans jamais se confronter (TAP, 1980). Une des formes de conflit narcissique se manifeste d'ailleurs lorsque le sujet, cherchant à entrer en contact avec l'autre, craint aussitôt de perdre ses limites identitaires (EIGUER, 1994). Nous avons vu que cette dialectique peut être appréhendée selon cette double perspective.

D'une part, la contextualisation de la relation individu-groupe, les rôles définis et attribués par la vie sociale à un individu déterminé peuvent devenir une cause d'enfermement (MORENO, 1965) ou d'aliénation (LAING, 1969). Pour le sujet, la difficulté tient au fait que la compréhension, dans son propre milieu, de la nature de son aliénation par rapport à son expérience, de son expérience par rapport à ses actes et de ses actes par rapport à la loi humaine est "*la chose la plus difficile au monde*" (LAING, 1969, p. 53) - et l'individu ne souhaite pas nécessairement comprendre la nature de cette aliénation pour des raisons de sécurité psychologiques évidentes. Le sujet peut se trouver prisonnier dans la désir de l'Autre sans qu'il en soit conscient.

D'autre part, la sphère groupale peut être un lieu d'investissement des énergies psychiques qui favorise son expression et son "épanouissement" par la satisfaction de ses désirs et besoins sociaux et non sociaux. C'est dans les relations conflictuelles à l'autre (personne ou groupe) que le sujet accède à la différence et acquiert la reconnaissance de soi et des autres, par soi et par les autres (TAP, 1980).

Ce double mouvement renvoie à des mécanismes archaïques qui conduisent l'enfant à un compromis entre, d'une part, le besoin infantile de conserver une relation symbiotique, d'être dépendant des objets d'amour et de s'appuyer sur eux, et, d'autre part, la tendance antagoniste

qui rompt la symbiose grâce à une expansion narcissique et agressive et un Moi indépendant dans son fonctionnement (JACOBSON, 1975).

La forme et la nature que prend cette dialectique ne répondent pas à des critères objectivables et mesurables, mais à l'expérience subjective et singulière de chaque individu. Un individu peut considérer aisément une situation comme une source d'aliénation alors qu'un autre n'aura pas ce sentiment : "*Seul l'individu peut utiliser son propre environnement en harmonie avec son propre niveau de conscience*" (RIBETTE, 1990, p. 95). Cette situation ouvre la porte à toutes les formes de rationalisation possibles, surtout si l'on considère, comme Wilhem REICH (1973, p. 17), que "*le petit homme ignore qu'il est petit et a peur d'en prendre conscience*". Ainsi, le psychisme humain est capable de vivre une certaine expérience de la réalité, en fait irréal<sup>70</sup>, sans le moindre questionnement sur son existence (GREEN, 1995). Cette notion de "*niveau de conscience*" présentée par Régis RIBETTE nous rappelle que "*nous agissons en fonction de notre expérience du monde, à la lumière de notre opinion de ce qui est et de ce qui n'est pas la question (...) Chaque personne a son idée de ce qui est et de ce qui n'est pas*" (LAING, 1969, p. 99).

Comme le note Ronald D. LAING (1971), l'empressement et le désir de l'individu de se dégager des systèmes de fantasmes inconscients groupaux peuvent être variables : "*Aussi longtemps que nous sommes dans des situations apparemment tenables, nous trouvons toutes les raisons de ne pas supposer que nous avons un faux sens du réel ou de l'irréel, de sécurité ou d'insécurité, d'identité ou d'absence d'identité*" (p. 46)<sup>71</sup>. En fait, la qualité du réel vécu par le sujet peut l'enfermer dans un fantasme qu'il ne vit pas comme irréel : "*Secouer ce faux sens de la réalité entraîne une déréalisation de ce qu'on prend pour la réalité et une déréalisation de ce qu'on prend faussement pour l'irréalité*" (LAING, 1971, p. 43). En ce sens, chaque individu, chaque groupe est porteur d'idéologie sans savoir consciemment à quelle idéologie il se réfère et pour quelles raisons (ENRIQUEZ, 1992). Notre relation au monde se fait comme dans un miroir, qui ne nous dit ni ce qu'est le monde, ni ce qu'il n'est pas (BAREL, 1989) : "*Il révèle seulement qu'il est possible d'avoir notre manière d'être et notre façon d'agir, et qu'ainsi notre expérience est viable*" (VARELA, 1989, p. 30).

La perception et la prise de conscience d'une position aliénée à l'intérieur d'un système de fantasmes sociaux, d'une zone de consensus ne peut être que rétrospective. Ce n'est qu'en sortant d'un état dans lequel le sujet s'est trouvé que, jetant un regard en arrière, il peut se

---

<sup>70</sup> dans le sens donné à ce qualificatif par Arthur JANOV (1975).

<sup>71</sup> une situation intenable signifie, pour LAING (1971, p. 48), "*qu'il est impossible de partir et impossible de rester*".

rendre compte qu'il avait vécu selon un faux sens du réel. Cette prise de conscience peut être une façon de se tromper soi-même sous l'effet d'un désir intense de statu quo non reconnu consciemment (LAING, 1969, 1971) : *"Le moment peut venir où nous prétendons nous être rendus compte que nous avons joué un rôle, que nous nous sommes joués la comédie, que nous avons essayé de nous convaincre de ceci ou de cela, mais qu'à présent il nous faut avouer que nous n'avons pas réussi. Cependant, cette prise de conscience, ou cet aveu, peut fort bien être une tentative de plus pour "l'emporter" grâce à une ultime simulation, en revendiquant une fois de plus la vérité dernière à propos de soi, par quoi l'on élude la simple prise de conscience, franche et directe, de cette vérité"* (LAING, 1971, p. 62).

Pour se dégager d'un faux sens social de la réalité nourrie par un fantasme non reconnu comme tel, *"les premiers pas doivent être accomplis à l'intérieur du fantasme, avant que celui-ci puisse être appréhendé comme tel"* (LAING, 1971, p. 50). Ce phénomène s'observe dans les phénomènes d'emprise psychologique dans lesquels *"l'inconscient psychologique sert (...) d'écran à la prise de conscience de déterminismes sociaux. Celle-ci est certes toujours difficile et aléatoire (...) L'individu (...) est inconscient de la plupart des mécanismes internes et externes qui l'engendrent (...) il est inconscient de la genèse sociale et psychologique des processus et n'est guère conscient de sa propre conduite. Alors qu'il est produit, investi de toutes parts, et fabriqué jusqu'à l'intérieur de lui-même, il s'imagine produire le monde"* (PAGES & alii, 1984, p. 189). Le changement renvoie alors au *"paradoxe de l'auto"* (BAREL, 1989) par lequel l'individu s'auto-crée, est acteur et terrain de son action, tire de lui ce qu'il ne sait pas sans qu'il soit possible d'introduire de coupure radicale entre deux formes d'existence. Cette forme de dédoublement suppose la mise en place d'une forme simple de récursivité définie par l'alternance d'une phase de déploiement et d'une phase de rabattement sur soi de ce qui a été déployé ou replié (BAREL, 1984) subordonnée au maintien de l'organisation autopoïétique du sujet (VARELA, 1989 - cf. première partie section II).

La dialectique de l'individualisation et de la socialisation ne peut occulter la distinction entre deux concepts souvent confondus : l'autonomie et l'intériorité. Pour François DUYCKAERTS (1994, p. 144), *"un moi autonome n'a pas forcément une vie intérieure ; celui qui a une vie intérieure n'est pas forcément autonome"*. Selon l'auteur (1994, p. 144), s'intérioriser, *"c'est s'individualiser, devenir un moi moins divisé, moins clivé entre ses pulsions, ses formations idéales et ses responsabilités, on "s'écrase moins devant la loi, que ce soit la sienne ou celle de l'Autre, tout en acceptant les hétéronomies exigées par la convivialité"*. Alors que chez quelqu'un qui devient plus autonome (1994, p. 144), *"le rapport à la loi ne change pas vraiment : à la loi d'autrui ou du groupe se substitue la sienne propre ; on devient sujet de droit"*. Pour François DUYCKAERTS, cette distinction permet de comprendre les effets secondaires respectifs de la psychanalyse qui vise à renforcer l'intériorité et des thérapies systémiques qui "autonomisent" l'individu.

Dans le troisième chapitre, nous verrons comment cette dialectique se retrouve à la source du processus d'emprise dans une double perspective spatiale (rapport Sujet-Figures parentales, Moi-Moi organisationnel) et temporelle (perspective diachronique et synchronique). Dans cette optique, le déficit du processus séparation-individuation, qui "*permet la constitution d'un système d'enveloppes psychiques efficient et l'édification de sentiments d'identité et d'existence solides*" (THOME-RENAULT, 1995, p. 98), nourrit une forme temporelle de causalité biographique (archéologique) susceptible d'expliquer en partie la genèse de l'emprise.

### **III - LA PSYCHOLOGIE HUMANISTE**

La psychologie humaniste est assurément un des lieux d'ambivalence des sciences humaines où la tension entre l'ambition de scientificité et la séduction d'une approche plus riche, plus respectueuse de la singularité du sujet s'affronte avec le plus d'acuité. Elle s'inspire d'une conception anthropologique ternaire (DAVY, 1987, 1992 ; FROMAGET, 1991) s'opposant à l'anthropologie duale (MORIN, PIATELLI-PALMARINI, 1974) qui nourrit la conception moderne de l'homme sous-jacente aux sciences humaines universitaires actuelles. De par sa perspective finaliste, elle s'oppose à la vision freudienne de l'homme dont le "programme biologique" n'assure nullement la maturation, ni la production du nouveau, ni même l'avènement de structures plus souples ou plus différenciées, mais essentiellement la répétition du même, tout orientée vers l'attraction, mortelle, de la mort : "*Freud s'est toujours refusé à reconnaître - à l'encontre de Jung et, plus tard, de tant d'analystes anglo-saxons - l'existence d'une quelconque poussée naturelle vers le développement (Entwicklungstrieb) qui permet d'assimiler la complexité du psychisme à la maturation progressive d'un organisme et qui fonde par conséquent l'idée classique (pré-analytique) de guérison : rétablir l'intégrité, l'équilibre et l'harmonie supposé du vivant*" (PONTALIS, 1981, p. 56).

L'approche humaniste s'inscrit dans une perspective phénoménale, c'est-à-dire qu'elle se concentre sur l'expérience subjective de l'individu, sur la façon dont il perçoit et interprète les événements, dont il construit sa croissance et ses façons de se relier au monde (ATKINSON & alii, 1987). Comme d'autres approches phénoménologiques-existentielles - comme les analystes existentiels (BINSWANGER, MINKOWSKI, BOSS), les psychanalystes humanistes (FROMM, HORNEY, RANK) et les gestaltistes (PERLS, GOODMAN), elle s'appuie sur un mode de rapport philosophique au monde qui présente "*une vision de l'humain comme être qui contient en soi la possibilité, et la responsabilité, de mettre au monde, de créer ce qu'il est*" (BOUCHARD, 1990, p. 25). La Gestalt se présente ainsi comme une véritable philosophie existentielle, un "art de vivre", une manière particulière de concevoir les rapports de

l'être vivant au monde (GINGER, 1987). En se dégageant de toute conception morale ou religieuse, Alfred ADLER (1950) s'efforce de défendre *"le droit pour la psychologie individuelle d'être considérée comme une conception philosophique, puisqu'elle doit servir à la compréhension du sens de la vie humaine"* (p. 198).

Dans cette perspective, Viktor E. FRANKL (1988) propose sur *"logothérapie"* (logos du terme grec "raison") fondée sur les efforts de l'homme pour trouver un sens de sa vie à travers la réalisation de son potentiel essentiellement transitoire actualisé dans chaque situation de la vie. Selon lui, ces efforts constituent *"une motivation fondamentale et non une "rationalisation secondaire" de ses pulsions"* (p. 111) régies par le principe du plaisir - même si la quête de valeurs peut parfois dissimuler de réels conflits intérieurs. Ils ne traduisent pas un signe névrotique, mais prouvent au contraire qu'on est humain. Cette spécificité n'en est pas pour autant complètement intégrée dans les pratiques de gestion. A ce titre, Pierre LOUART note qu'il est plus aisé d'intervenir sur *"les énergies lourdes, celles où l'homme est plus proche, somme toute, de ses réflexes animaux (besoin de sécurité, d'enracinement, d'excitation ou de sociabilité affective) que de sa nature vraiment humaine"* (1990, p. 36).

Alfred ADLER (1950) considère qu'il *"est indispensable pour l'individu de trouver un chemin à peu près correct pour un but idéal de perfection (...) qui devrait être un but signifiant la collectivité idéale de toute l'humanité, ultime réalisation de l'évolution"* (p. 196-197) - sentiment social qui représente, pour ADLER, un idéal directeur qui peut nous préserver de rester attachés à des réalisations sociales signifiantes à une époque donnée, dans une situation donnée. Paul DIEL (1947), quant à lui, parle du désir essentiel, de l'élan vital comme d'une force mystérieuse. Pour Anthony STORR (1991), le besoin de donner un sens à son expérience n'est nullement confiné à l'angoisse névrotique, mais forme une partie essentielle de l'adaptation de l'homme en tant qu'espèce (p. 140).

Pour Bernard TAP (1988), le projet et le programme de vie permet de libérer l'individu des sujétions en l'amenant à chercher et développer ses potentialités, à élargir le champ des possibles. La quête de sens, par laquelle le sujet cherche la signification du monde, de la vie, de l'autre, de lui-même, et la quête d'autonomie, par laquelle il construit ses propres limites et règles du jeu, constituent des parties intégrantes du processus de personnalisation. Cette orientation désirante vers le futur canalise les énergies psychiques vers certaines catégories d'objets significatifs pour le sujet et répond au besoin de continuité psychique subjective éprouvée par l'individu (BIANCHI, 1987, 1989, 1990).

Enfin, Frans VELDMAN (1989) évoque l'existence d'une *"libido vitalis"* qui, par sa composante créatrice, contribue fondamentalement au projet de la personne à partir d'une réflexion anticipante dans son monde-des-représentations. A travers son caractère pulsionnel,

elle nourrit l'intentionnalité vitale par laquelle le monde acquiert un but et une signification fonctionnelle et existentielle : *"l'intentionnalité vitale est un mouvement dirigé vers l'extérieur, une orientation vers le monde : une actualité qui tend hors de soi"* (p. 120).

Contrairement aux analystes traditionnelles rétrospectives, cette approche s'intéresse principalement à l'expérience actuelle, à l'avenir, à l'expérience consciente qu'elle privilégie par rapport mécanismes inconscients, puisque la trace du passé est incorporée dans l'expérience présente, modulée par la situation particulière du moment et les positions spécifiques des personnages en relation (PETIT, 1984 ; GINGER, 1987). C'est la situation actuelle qui fait intervenir l'information accumulée au cours de la vie d'un individu, *"c'est le présent qui fait intervenir le passé et qui lui donne un sens"* (PORTELANCE, 1992, p. 67). Aux névroses consécutives à des désirs inconscients et contradictoires s'ajoutent les "névroses noogéniques" qui dérivent *"des problèmes existentiels de l'homme, parmi lesquels l'absence de raison de vivre joue un grand rôle"* (FRANKL, 1988, p. 112). Les Gestalt-thérapeutes ou humanistes ne sont nullement enfermés dans la présent. Selon eux, comme les Gestalts non terminées d'un passé récent ou lointain émergeant régulièrement, les névroses ne sont abordées que lorsqu'elles affleurent spontanément.

Cette approche phénoménologique s'est construite en réaction aux déterminismes psychanalytiques et béhavioristes. Elle insiste sur les efforts de croissance personnelle de l'individu, sur l'actualisation de soi, sur le rôle central de la conscience et la capacité à faire des choix qui consacrent la liberté de l'individu à déterminer ses comportements personnels : *"être-humain à part entière exige la pleine et la libre disposition des facultés psychiques d'autodétermination et de responsabilités"* (VELDMAN, 1989, p. 210). Pour FRANKL (1988), la notion de responsabilité envers la société et sa propre conscience est une exigence catégorique du processus thérapeutique : c'est au patient de *"choisir ce dont il veut être responsable, envers quoi et envers qui"* (p. 119). Ce sens des responsabilités ne s'acquière pas par une argumentation logique et une exhortation morale, mais par le biais d'un processus consistant *"à élargir le champ visuel du patient afin qu'il puisse prendre conscience du sens de la vie dans son spectre entier"* (p. 119). Les théoriciens de la personnalité humanistes croient que les organismes sont génétiquement programmer pour se développer, s'épanouir et s'affirmer (RATHUS, 1991). Pour FRANKL, la santé mentale est fondée sur une certaine dynamique existentielle (noodynamique) qui active un certain degré de tension entre le présent et le devenir : *"il est risqué de croire que la santé mentale dépend avant tout d'un équilibre ou, comme on l'appelle en biologie, d'un état homéostatique, c'est-à-dire dénué de tension"* (FRANKL, 1988, p. 115). Cette tendance à l'actualisation de soi caractérise la vie même. Deux des figures emblématiques de ce mouvement sont sans conteste Abraham H. MASLOW, qui est l'un des fondateurs de la psychologie transpersonnelle (WEIL, 1986) incarnée aujourd'hui par Stanislav GROF (1983, 1984), et Carl R. ROGERS.



Pour Abraham H. MASLOW (1972), les motivations des personnes de bonne santé, c'est-à-dire motivées par les besoins de la croissance, se déplacent - après la satisfaction de besoins de base - vers le désir de réalisation de soi, *"défini comme mis en œuvre de ses capacités, de ses qualités, comme accomplissement de sa vocation, de sa destinée, comme un approfondissement de la prise de conscience de ce qu'il est et l'acceptation de sa nature profonde, un effort vers l'unité, l'intégration, la mise en œuvre de toute son énergie personnelle"* (MASLOW, 1972, p. 29). MASLOW a proposé une hiérarchisation des besoins selon la (célèbre) pyramide qui porte son nom. Si cette hiérarchisation vue comme modèle universel paraît très contestable, elle traduit tout de même une certaine réalité psychologique indubitable selon laquelle les considérations pour les besoins les plus élevés n'ont que peu de poids face à l'urgence des besoins de base (voir notamment BETTELHEIM, 1972). Selon MASLOW, les forces qui empêchent ce processus sont liées

- ⇒ à une recherche de sécurité, aux tendances de régression et de stagnation qui placent l'individu aux différents moments de son existence au carrefour de la régression et de la progression, de l'immaturité et de la maturité.
- ⇒ à la peur de se connaître qui se traduit par des mécanismes de protection de notre image de soi.

Selon MASLOW (1972, p. 56-57), la croissance se fait habituellement *"par des petites étapes et chaque nouvelle étape est rendue possible grâce à un sentiment de sécurité, celui de réaliser l'exploration d'un territoire inconnu à partir d'un havre sûr, d'oser parce qu'une retraite est possible"*. C'est l'assurance de la sécurité qui permet l'émergence et la manifestation de besoins plus élevés.

Frans VELDMAN (1989) soutient également que le processus d'essentialisation-de-soi s'effectue par une progressive mise en ordre de soi-même, en pleine sécurité, qui permet la formation d'un sentiment de confiance en soi sur lequel se fondera la confiance dans les autres : *"Chaque phase de croissance exige une maturation progressive, par l'atteinte d'"étapes" pleines de plaisir et de confirmation (...) qui doivent d'abord être vécues, et dont on doit avoir joui dans la totalité de leurs dimensions, pour pouvoir progresser dans la maturation psychique"* (p. 206).

Donald WINNICOTT (DAVIS, WALLBRIDGE, 1992) souligne également l'articulation nécessaire entre la sécurité et le risque dans le développement émotionnel. Les soins parentaux, qui protègent l'enfant à la fois de l'empiétement et des conséquences de ses propres impulsions, lui procurent la sécurité. Lorsque cette sécurité est établie à l'intérieur de l'espace essentiel, qui

consacre la limite entre le "moi" et le "non-moi", il apparaît chez l'individu le besoin de prendre le risque de rompre la frontière essentielle à travers un processus qui met en parallèle l'autonomie et l'autocontrôle dans son orientation vers l'indépendance : "*des conditions satisfaisantes dans les stades précoces entraînent un sentiment de sécurité, et un sentiment de sécurité entraîne l'autocontrôle, et lorsque l'autocontrôle est un fait acquis, alors la sécurité qui lui est imposée devient une insulte*" (WINNICOTT, 1960 cité in DAVIS, WALLBRIDGE, 1992, p. 139). La maturation, qui se définit sur un axe dépendance/indépendance, est le processus qui permet un développement progressif de l'autonomie.

Carl R. ROGERS (1968, 1970) souligne également la tendance innée de l'individu à progresser dans le sens de la croissance, de la maturité et des changements positifs. Cette théorie repose sur l'hypothèse que l'individu est "*capable de se diriger lui-même*" et "*a un pouvoir suffisant pour traiter d'une manière constructive tous les aspects de sa vie qui peuvent parvenir au champ de conscience*" (ROGERS, 1981 cité in PAGES, 1986, p. 15). L'être humain serait animé par une force fondamentale qui le conduit à rechercher l'actualisation de soi, c'est-à-dire une tendance à l'épanouissement et l'actualisation de ses capacités, à poursuivre des fins qui lui sont propres (voir également VELDMAN, 1989), tendance universelle et innée intimement liée à un système d'évaluation de l'expérience qui consacre une capacité de régulation de l'organisme en vue de modifier sa propre structure interne pour atteindre ses fins (PAGES, 1986). La notion de soi (Self), ou de concept de soi, occupe chez ROGERS une place centrale et fonde l'hypothèse du développement. Il se définit comme "*la configuration composée des perceptions se rapportant au moi, aux relations du moi avec autrui, avec le milieu et la vie en général, ainsi que des valeurs que le sujet attache à ces diverses perceptions. Cette configuration se trouve en continuel état de flux (...) elle est constamment changeante encore qu'elle soit toujours cohérente et organisée*" (ROGERS, 1965 cité in HUBER, p. 214). Le soi agit comme un mécanisme régulateur du comportement qui s'opère à travers une évaluation et une sélection des expériences qui s'accordent avec lui.

Le développement de la personnalité, qui se forme dans une relation et dont le noyau intime est de nature positive (PAGES, 1986), vise à permettre à l'individu de passer d'un fonctionnement de non-congruence - où la structure du soi (la conscience) exclut l'expérience (le vécu immédiat) - à celui de congruence - où la structure du Self intègre l'expérience. Le processus thérapeutique est un continuum, qui se décompose en sept stades, qui va de l'inconscience de cet état de dissonance à l'acceptation de cette non-congruence qui en permet la résorption. Il vise à réduire les processus de défense par une augmentation de l'attention positive inconditionnelle que le sujet éprouve envers lui-même, par une revalorisation positive consciente qui lui permet de s'accepter (expériences, valeurs) en vue de réduire les écarts entre son moi et son expérience, son comportement et sa perception de soi (PAGES, 1986).

L'évolution de la structure du soi vers la réalisation de l'état de congruence conduit à une complexification de la personnalité et des significations qui se traduisent notamment par une acceptation plus grande de soi et des autres, une ouverture accrue à l'expérience, un accroissement de l'autonomie et de l'indépendance par rapport au champ social, un assouplissement de la topographie intellectuelle que le sujet accorde à son expérience, une intensification de la vie existentielle. Pour ROGERS, ce sont les mécanismes de défense qui, coupant l'individu de sa propre expérience, l'empêchent de développer une relation constructive avec lui-même et les autres. L'expérience de la catharsis, qui s'appuie sur une libre expression non interprétative des attitudes affectives jusqu'à l'émergence d'une nouvelle compréhension spontanée, fonde la réorganisation progressive et la perception d'un sens nouveau (insight) que l'individu accorde à son expérience. L'insight est ainsi "l'aboutissement" du processus thérapeutique qui change le sens des expériences passées et conduit à une réorientation et réorganisation du Moi <sup>72</sup>.

Les effets cathartiques sur la personnalité constituent l'une des techniques centrales que l'on retrouve de manière transversale dans les différentes approches phénoménologiques et psychodynamiques (MARC, 1993). La catharsis libératoire joue un rôle d'explosion à l'intérieur de la personnalité qui laisse se libérer et éclater les émotions et les attitudes affectives réprimées (ROGERS, 1970 ; GINGER, 1987), affaiblit le Moi créé par les tensions physiques et la cuirasse corporelle, émousse les mécanismes de défenses du Moi (LOWEN, 1976). En Gestalt, la catharsis prend un sens élargi par rapport à l'approche humaniste. Elle s'ancre dans la sensation corporelle présente "ici et maintenant" qui induit l'émotion, laquelle évoque éventuellement à son tour un souvenir traumatique réélaboré avec "*une intensité émotionnelle dramatique*", *réveillant des angoisses enfouies, associées à des sensations corporelles actuelles*" (GINGER, 1987, p. 119) <sup>73</sup>. Elle est une décharge émotionnelle, un aboutissement normal de la libération de l'expression lorsque cèdent les défenses, les censures, les inhibitions qui la freinaient ou la bloquaient (MARC, 1993). ROGERS (1970) souligne que la catharsis rend disponible l'énergie investie jusqu'alors dans les réactions de défense pour la mettre à disposition des forces de changement et de croissance (voir également LOWEN, 1976) : "*Une fois libéré de ses sentiments créateurs de tensions, le client est enclin à se sentir plus à l'aise et plus objectif avec lui-même et la situation*" (ROGERS, 1970, p. 173).

---

<sup>72</sup> Carl R. ROGERS (1970, p. 207) reprend à son compte les différentes acceptions associées à la notion d'insight, c'est-à-dire les idées de réorganisation du champ perceptif, de compréhension de nouvelles relations, d'intégration des expériences passées qui aboutissent à un nouveau mode de perception de ses rapports aux autres, à soi-même et des orientations données à la "volonté créatrice".

<sup>73</sup> processus considéré comme plus curatif que la prise de conscience rationnelle des origines éventuelles du trouble.

L'insight, ou le nouveau mode de perception, est inséparable de l'expérience cathartique qui le fonde et libère l'individu de ses mécanismes de défense. Il exprime la perception d'un nouveau sens dans l'expérience de l'individu. Pour les gestaltistes, la modification, la transformation de la perception interne que le sujet se fait des faits, de leurs interrelations et de leurs multiples significations possibles - et non celle des événements ou de la situation extérieure - constitue également la finalité même du processus thérapeutique : "*Le travail psychothérapeutique favorise donc une réélaboration du système individuel de perception et de représentation mentale*" (GINGER, 1987, p. 247). Comme dans l'approche psychanalytique, il ne s'agit nullement d'une compréhension intellectuelle et rationnelle ou d'une compréhension théorique d'une situation, d'un comportement ou encore d'un problème, mais d'une "*connaissance liée à des affects profonds*" (ROGERS, 1970, p. 177)<sup>74</sup>. Une simple compréhension intellectuelle ne peut généralement pas induire elle-même un changement (MARC, 1993), l'approche intellectuelle est vaine, bien que l'acceptation émotionnelle aussi bien qu'intellectuelle soit nécessaire (ROGERS, 1970). Comme le note Daniel WIDLÖCHER (1994, p. 152), "*le fait de savoir n'entraîne pas nécessairement le changement attendu*" ; le savoir peut même contribuer à la mise en place de nouvelles résistances et à nourrir le refus de prendre en compte nos ignorances (ENRIQUEZ, 1972/a ; HERFRAY, 1993).

La compréhension intellectuelle ne constitue pas une prise de conscience telle que l'appréhendent les psychologues humanistes ou gestaltistes, puisqu'elle ne s'accompagne pas d'un vécu émotionnel de profonde intensité. Pour les partisans de la bioénergie, on pourrait même parler de "compréhension corporelle" puisque les changements psychiques sont conditionnés par la dissolution des tensions musculaires qui font partir intégrante de la cuirasse corporelle (LOWEN, 1976, 1989). Comme le note Jean PIAGET (1974), la prise de conscience ne peut se limiter à une sorte d'éclairage ne modifiant ni n'ajoutant rien, mais s'assimile à la construction nouvelle d'un schème d'action. Par l'insight, l'individu arrive spontanément, à travers un processus progressif à mesure qu'il développe sa force psychique pour supporter de nouvelles significations, à considérer les faits d'une nouvelle manière, à découvrir de nouveaux rapports intrinsèques dans des attitudes familières, à percevoir de nouvelles relations causales. Il peut repérer la "scène" dans laquelle se sont figés ses rôles et entrevoir ainsi une issue à ses tendances compulsives à reproduire des scénarii appris (BRACONNIER, 1989). Il voit les faits dans une nouvelle relation, une nouvelle configuration, une nouvelle gestalt qui "*ne peut lui être donnée par des moyens éducatifs ou par une type d'approche directif*" (ROGERS, 1970, p. 210). Edmond MARC (1993, p. 169) distingue ainsi deux niveaux de prise de conscience :

---

<sup>74</sup> même si ce type de phénomène est familier dans les champs intellectuels et perceptifs (ROGERS, 1970).

- ⇨ A un premier niveau, la prise de conscience est attention, ouverture à des perceptions, des sensations, des sentiments et des attitudes qui étaient préconscientes. Cet élargissement du champ de la conscience permet au sujet d'être attentif à tout un ensemble d'événements physiques ou psychiques.
- ⇨ A un second niveau, la prise de conscience est constituée par l'établissement de liaisons entre des éléments qui étaient perçus isolément ; un certain nombre d'attitudes, de comportements, de sentiments et de rapports que le sujet avait tendance à situer indépendamment les uns des autres, en viennent à former un ensemble articulé et cohérent.

Cet insight est généralement précédé d'une phase de préchangement ou de prédiscrimination (ALLAIS, 1993) qui représente une période de gestation de la réorganisation ou de la restructuration cognitive à venir, c'est-à-dire de la modification et du changement perceptif conduisant à un élargissement du champ interprétatif relatif à la signification et aux causes des comportements (BEAUDRY, BOISVERT, 1988), mais également de la restructuration de l'expérience émotionnelle, comportementale et relationnelle du sujet (MARC, 1993). Un autre aspect de la prise de conscience est l'acceptation du Moi, la reconnaissance et l'intégration d'éléments de la personnalité déniés ou non conformes au Moi idéal, l'abaissement des mécanismes de défense qui conduisent à une réappropriation des sentiments, impulsions, traits de caractère rejetés auparavant : *"il transforme la structure de sa personnalité en se réappropriant des tendances, des pulsions, des désirs qu'il refoulait auparavant et remanie par là même l'équilibre de son fonctionnement"* (MARC, 1993, p. 170). Il s'agit pour l'individu de naviguer dans le sens de son propre courant en découvrant et développant son "créneau" de liberté, son style de vie dans sa spécificité et son originalité, en s'acceptant tel qu'il est, et non en souhaitant se conformer à des modèles de référence exogènes ou endogènes (GINGER, 1987).

A mesure que la compréhension se développe graduellement, les décisions prises par le sujet l'orientent vers de nouveaux buts : *"ces décisions tendent à être mises en œuvre par des actions qui font avancer le client dans la direction de nouveaux buts. Ces actions sont, de fait un test d'authenticité des prises de conscience atteintes. Si la nouvelle orientation n'est pas spontanément renforcée par l'action, il est évident qu'elle n'a pas profondément impliqué la personnalité"* (ROGERS, 1970, p. 210-211). Toute compréhension nouvelle doit donc se traduire par une action nouvelle. L'absence d'intégration de l'action et de la compréhension consciente traduit un processus intellectuel superficiel qui ne peut s'assimiler à un véritable changement.

Contrairement aux théories comportementales et systémiques qui affirment que la prise de conscience ne s'avère pas nécessaire au processus de réapprentissage, les perspectives phénoménologiques estiment au contraire qu'elle est un préalable nécessaire au changement

comportemental : "*Si l'homme veut profondément changer il doit passer par ce processus de prise de conscience*" (ALLAIS, 1993, p. 217). Toutefois, après la prise de conscience, le changement n'intervient pas de façon automatique. Il nécessite de surmonter certaines peurs ou résistances qui font partie intégrante de l'enveloppe psychique de l'individu : "*C'est quand le besoin est plus grand que la peur que la personne est prête à passer à l'action*" (PORTELANCE, 1994, p. 76).

La satisfaction qui accompagne le changement comportemental renforce la modification qui résulte de l'insight, la confiance dans "*l'aptitude à se diriger vers des buts sains*" (ROGERS, 1970, p. 213) ; choix de buts qui produisent des actions spontanées orientées vers l'accomplissement de nouveaux buts. La réorganisation comportementale peut être vécue toutefois comme une période de flottement liée au temps nécessaire à l'intégration stable de nouveaux schémas comportementaux (ALLAIS, 1993). La prise de conscience peut en effet laisser un vide comportemental qui doit alors se réorganiser, chercher une nouvelle assise en fonction de la nouvelle réalité du sujet après la restructuration affectivo-cognitive.

## **APPORTS ET ANALYSE**

Les approches phénoménologiques proposent des perspectives quelque peu différentes qui complètent la vision psychanalytique et cognitive - au-delà de la contestation de leur scientificité qui reste commune à l'ensemble des approches qui ne s'appuient sur des méthodes cliniques, et non pas à des méthodes expérimentales ou quasi-expérimentales (même si l'on oublie parfois le réductionnisme explicatif consenti par ces dernières au nom des impératifs méthodologiques). De par leur conception idéaliste des phénomènes psychologiques, elles s'appuient sur une psychiatrie humanisée où la psyché n'est pas réduit à un simple mécanisme et le traitement de ses troubles ne se ramène pas à une simple technique (FRANKL, 1988) - même si cette orientation pose le problème de leur assimilation au modèle scientifique des sciences.

A l'instar du freudisme où l'être humain apparaît déterminé par ses pulsions, ses passions irrationnelles et inconscientes soumises à un principe de causalité linéaire, ces Ecoles humanistes proposent une vision finalisée, téléologique de l'homme et de son évolution, c'est-à-dire qu'elles traitent des expériences intérieures et subjectives qui donnent le sens à son existence : "*La vie psychique, dans son processus évolutif (...) n'est pas simplement un déroulement conditionné de façon causale ; elle est aussi une démarche orientée vers une certaine fin, à laquelle elle tend*" (JUNG, 1964, p. 33-34). Ainsi, pour ROGERS (cité in PAGES, 1986), la personnalité fonctionne comme un système de finalités régulées.

La direction ne signifie pas toutefois destination (ROGERS, 1968), mais plutôt orientation ou une intentionnalité générale vers une tendance progressive (FROMM, 1979) ou un thème central d'efforts qui participe au sentiment d'existence sous la forme d'un projet identitaire, "*sorte de finalité inconsciente de réalisation orientant décisions et conduites*" (MUCCHIELLI, 1992, p. 64). Elle reste "*tâche concrète*" (FRANKL, 1988), une notion singulière attachée à un référentiel temporel qui glisse avec l'évolution de l'individu. Viktor E. FRANKL (1988, p. 118) précise par ailleurs que "*le sens de la vie change d'un homme à l'autre, d'un jour à l'autre, d'une heure à l'autre. Ce qui compte donc, ce n'est pas le sens de la vie en général, mais plutôt le sens spécifique de la vie d'une personne à un moment donné (...) La vocation de chacun est unique tout comme sa façon de la réaliser*". Pour Frans VELDMAN (1989), l'incapacité de tendre au-delà de soi-même et de se transcender serait liée à des troubles de l'épanouissement et du devenir de soi, l'individuation incomplète, des conflits d'identité, des dérangements névrotiques de l'être-soi qui trouvent leur base dans le manque de confirmation affective. En agissant psychologiquement et se ressentant dirigé vers le dehors, l'individu ne serait jamais sur lui-même, mais tendrait vers le maintien-de-soi et la réalisation-de-soi à travers une intentionnalité vue "*comme manière d'exister représentante, active et aspirante*" (p. 129).

Pierre LOUART (1990) s'inscrit tout à fait dans cette perspective et précise que la manifestation la plus fondamentale de l'énergie sous-jacente aux images mentales est le sens que l'individu donne à sa vie : "*A travers ses convictions sur la réalité, l'homme est toujours à la recherche d'un sens pour sa vie*" (LOUART, 1990, p. 5). Le développement de l'homme ne se limite pas à se libérer des forces inconscientes qui l'habitent, mais reste un processus continu jamais achevé : "*Le but de la vie est de naître d'une manière plus plénière et son drame est que la plupart d'entre nous meurent avant même d'être nés. Vivre est naître à chaque instant. La mort survient quand la naissance s'arrête*" (FROMM, 1971, p. 98).

Ainsi, l'individu se référerait, consciemment ou non, à une certaine vision du sens de la vie, vision qui le fait agir à travers les aléas du quotidien. Cette direction évolutive ne place pas l'homme dans une situation de passivité absolue, mais procède d'une volonté, d'une capacité et d'une liberté de transformer ce qui l'entoure et d'imprimer sa marque - à l'intérieur de certaines limites (FROMM, 1979). Ce besoin d'agir, cette capacité d'action inhérente à la nature humaine le pousse à ne pas seulement se laisser transformer, mais à mettre son énergie au service d'objectifs divers - s'il est frappé d'impuissance, l'homme peut chercher à recouvrer de quelque façon sa capacité d'action, notamment à travers la violence compensatoire qui sert de "*substitut à l'activité productrice chez les individus frappés d'impuissance*" (FROMM, 1979, P. 33 ; FROMM, 1975). Il porte en lui des virtualités qui débordent le champ de son identification auto-référentielle. Cette vision fondamentalement positive de l'homme ne peut se substituer, mais au contraire compléter, l'apport freudien qui insiste plus particulièrement sur le caractère irrationnel et ambivalent de l'appareil psychique humain. La conception du

changement sous-jacente à cette perspective s'inspire d'un modèle évolutionniste et met l'accent sur l'idée de progrès sans s'inscrire dans une vision structurale du processus de changement (WIDLÖCHER, 1970).

Pour notre part, nous verrons dans quelle mesure, la "réalisation de soi" dans le travail, l'investissement privilégié du sujet dans un champ de vie qui confère un sens (signification+ direction) à cette dernière peut dissimuler en fait une forme d'aliénation à un temps qui ne passe pas, à des schémas temporels de causalité qui consacrent la prégnance des dynamismes inconscients qui "agissent" le sujet. La notion de champ motivationnel proposée par Pierre LOUART (1993) permet d'appréhender la réalité systémique de la motivation, inscrite dans des configurations causales complexes et interactives, qui échappe ainsi aux schémas déterministes ou aux modèles finalistes.



## SECTION II - LES APPROCHES INTERACTIONNISTES

A l'instar des approches psychanalytiques et phénoménologiques qui se préoccupent exclusivement des états internes de nature mentale, symbolique ou inconsciente et des états de conscience, la perspective interactionniste met l'accent sur le comportement, l'action en cherchant à changer ce que les sujets font et disent plutôt que de tenter de modifier leurs états internes et leurs structures mentales. Contrairement aux thèses mentalistes, les comportements sont placés au cœur de leurs appareils conceptuels et ne peuvent être réduits au rang de simples indicateurs des objets mentaux, de symptômes d'états internes ou des représentations sous-jacentes. Pour illustrer les thèses interactionnistes, nous retiendrons deux courants de pensée majeurs : le béhaviorisme, et plus particulièrement les travaux de SKINNER, et le systémisme de l'École de Palo Alto, et plus particulièrement les travaux de BATESON et de WATZLAWICK.

### I - LE BEHAVIORISME

Depuis les travaux des pionniers comme PAVLOV ou de WATSON, le projet scientifique du béhaviorisme demeure de fonder une discipline scientifique dont l'objet est l'étude du comportement en partageant les grandes règles méthodologiques avec les autres sciences (RICHELLE, 1993). De par sa position méthodologique, il s'interdit toute référence aux phénomènes qui peuvent se produire entre les observables, c'est-à-dire qu'il refuse d'arrêter l'explication à des activités et structures mentales, aux états internes considérés comme des inférences invérifiables pour expliquer les causes des comportements sans en nier toutefois l'existence. Les faits de conscience, les activités mentales et autres phénomènes internes invérifiables sont détrônés de leur rôle explicatif au nom de l'objectivisme de la méthode : *"L'idée, le projet sont eux-mêmes des comportements, dont il importe de fournir l'explication, c'est-à-dire de rattacher aux variables dont dépendent leur nature et leur fréquence"* (RICHELLE, 1993, p. 60). L'un des arguments de la position ascientifique des thèses mentalistes est que la vie psychique présente des aspects qui, par leur nature, échappe totalement à l'analyse scientifique. Cette position présente toutefois des limites indubitables. En effet, comme le note Albert BANDURA (1977, p. 18), *"une théorie qui refuse le fait que les pensées peuvent contrôler les actions ne se prête pas facilement à l'explication du comportement humain complexe"*.

Les limites fixées par le schéma béhavioriste sont liées en partie à la confusion entretenue entre méthode expérimentale et théorie explicative. Si dans toute science il existe une dissociation entre méthode et théorie, le modèle béhavioriste consacre une coupure très nette entre les observables enregistrés et leur prise en compte et la théorie susceptible de rendre compte de ces observables et d'en fournir une explication (MOREAU, 1980) : *"Le béhaviorisme (...) n'est pas une théorie du comportement, mais une position méthodologique. En tant que telle, il s'oppose à diverses approches ou théories psychologiques, à diverses tendances explicatives dans la mesure où elles s'assignent des exigences méthodologiques moindres, ou encore éludent les problèmes spécifiques d'une science du comportement"* (RICHELLE, 1993, p. 87). Il prend en compte des observables et les organise pour rendre compte des lois du comportement sans fournir les raisons de ces lois, c'est-à-dire sans construire un schéma explicatif par abstraction réfléchie. L'empirisme de l'analyse expérimentale du comportement a fait l'objet de multiples critiques qui dénoncent le passage du complexe au simple par un réductionnisme mutilant qui ramène la genèse de la différenciation et de la complexité des structures de comportement à un mécanisme de base, dont le conditionnement opérant fournit le modèle.

Le béhaviorisme est une Ecole de pensée dont les développements hétérogènes prêter à de nombreux malentendus. Il a fondé une théorie de l'apprentissage unidirectionnel qui accorde la primauté à l'action des facteurs externes et environnementaux sur l'action de l'individu (FONTAINE, COTTRAUX, LADOUCEUR, 1984). Les premiers béhavioristes ont cherché à dégager certaines formes fondamentales d'apprentissage associatif : la théorie du conditionnement classique, par laquelle l'organisme apprend à associer des stimuli, du physiologiste russe Ivan P. PAVLOV (1849-1936) reprise par le psychologue américain John B. WATSON (1878-1958) qui propose une loi de fréquence - qui stipule que la force du lien S-R dépend du nombre de fois où le stimulus et la réponse surviennent ensemble - et le loi de récence qui affirme qu'une réponse récente s'associe plus fortement au stimulus qui l'accompagne qu'une réponse plus éloignée (DORE, MERCIER, 1992).

La théorie du conditionnement opérant (instrumental) de Burrhus Frederic SKINNER (1904-1990) présente un modèle plus élaboré que ceux de ses prédécesseurs. L'étude du conditionnement opérant a commencé avec les expériences menées par Edward Lee THORNDIKE (1874-1949) qui identifie, à la fin du siècle dernier, l'apprentissage par essais et erreurs comme une forme d'apprentissage de base par lequel l'organisme apprend à adopter certains comportements en raison de leur effets. Selon la loi de l'effet, les récompenses, à l'instar des punitions, renforcent l'action de l'apprentissage, la relation S-R (agents de renforcement). Elle fournit une description du facteur de contrôle du comportement qui sous-tend la majorité des comportements appris et s'énonce comme suit : *"Une action qui produit un résultat désirable sera probablement répétée dans des circonstances similaires"* (NORMAN,

1980, p. 492). Toutefois, certains chercheurs soutiennent qu'il n'existe aucune preuve convaincante *"que la conséquence d'une conduite affecte son acquisition ou sa disparition directement et automatiquement"* comme le stipule la loi théorique de l'effet ou ses variantes ultérieures" (GEORGE, 1989).

L'environnementalisme skinnérien s'inscrit dans cette perspective instrumentale et s'attache à la notion d'action sélective de l'environnement. Les réponses opérantes ne sont pas déclenchées à la manière des réflexes, mais sont émises par le sujet avant que l'action sélective de l'environnement sur les caractéristiques comportementales ne s'effectue : *"Ce qui importe, c'est le rôle crucial de l'environnement tant dans la sélection des structures génétiques particulières que dans la formation des combinaisons particulières d'unités comportementales"* (RICHELLE, 1993, p. 141). Dans ses derniers écrits, le néo-behaviorisme américain élargira la métaphore darwinienne - processus de variation et de sélection dans l'évolution biologique - non seulement à celui du comportement opérant, mais aussi des pratiques sociales (RICHELLE, 1993) en supposant une continuité substantielle entre les mécanismes de base régissant ces différentes classes de phénomènes.

Pour SKINNER, le milieu exerce donc une action sélective et non déclenchante des réponses opérantes - sans pour autant que la psychologie skinnérienne aborde la problématique qui entoure les facteurs de variabilité dans le comportement et l'activité du sujet ; facteurs qui offrent une matière première à l'intervention du milieu. La réponse opérante renvoie donc à une classe de réponses possibles parmi la variabilité de réponses sans laquelle le milieu ne pourrait différencier, recanaliser les comportements : *"là où la variation serait exclue, il n'y aurait pas d'apprentissage"* (RICHELLE, 1993, p. 55).

Le conditionnement opérant se ramène au contrôle du comportement par ses conséquences, c'est-à-dire que les conséquences rétroagissent sur l'émission de nouveaux comportements. Une conduite suivie d'un événement appartenant à la catégorie des renforcements tend à se reproduire et à se consolider dans le répertoire du sujet par une forme d'apprentissage associatif. Quel que soit le degré de complexité des comportements envisagés, l'analyse expérimentale skinnérienne vise à clarifier les relations fonctionnelles entre ces comportements et les contingences de renforcement qui président à leur émergence, leur maintien et leur extension. Le déterminisme environnemental n'en n'est pas moins générateur de nouveauté puisque les variations comportementales émanent d'un organisme global et, par nature et par définition, complexe. La genèse de la différenciation et de la complexité des comportements est ramenée toutefois à un mécanisme de base : le conditionnement opérant selon lequel l'action du sujet opère des changements dans l'environnement, c'est-à-dire qu'elle cause l'apparition ou la disparition de certaines conséquences. La probabilité qu'une action se répète dépend donc de la nature de ses conséquences ou de ses effets. Les réponses opérantes qui aboutissent à des

conséquences favorables ont tendance à se produire plus fréquemment (effet de renforcement). Toutefois, pour SKINNER, si l'action de l'environnement est propice à faire apparaître les relations entre la probabilité d'une conduite et les conséquences dans le milieu, elle n'est nullement l'unique source des conduites : Le milieu "*n'exerce son action que dans la mesure où l'organisme fournit, par son comportement, un matériau à son action sélective*" (RICHELLE, 1993, p. 131). L'environnement n'est qu'une variable parmi beaucoup d'autres (FONTAINE, COTTRAUX, LADOUCEUR, 1984) qui modulent la probabilité d'apparition du comportement : "*Les stimuli ne provoquent pas (do not elicit) les réponses opérantes ; ils modifient simplement la probabilité que les réponses seront émises*" (SKINNER cité in RICHELLE, 1993, p. 133).

Les mécanismes qui entourent la modification du comportement humain repose sur une assertion : nous ne changeons le comportement d'autrui qu'en changeant son environnement, non en modifiant sa structure mentale, son système de représentations, sa conscience, son appareil psychique ou toute autre entité mentale qui serait à la source des comportements (RICHELLE, 1993). Le changement concerne la modification de variables de milieu propices à entraîner des modifications comportementales en vue de substituer aux réactions inadaptées des réactions mieux adaptées. La modification des comportements inadaptés s'effectue à travers des processus de désensibilisation systématique (processus de "déconditionnement" ou de "contre-conditionnement"), d'entraînement à l'affirmation de soi (assertive training) ou d'expression des sentiments positifs, d'exposition graduelle, de contrôle de soi ou de bio-feedback (EYSENCK, 1979 ; LEVEAU, GRIEZ, MAZEL, 1989 ; ATKINSON & alii, 1991). Les comportementalistes considèrent que le changement procède essentiellement d'apprentissages et de désapprentissage quel que soit le type de thérapie et que l'on peut très bien comprendre le pourquoi d'un comportement sans pour autant être en mesure de changer une conduite. Ils n'appréhendent pas le comportement comme un signe ou symptôme d'une maladie sous-jacente, mais l'étudie en interaction avec l'histoire proche du sujet et de l'environnement spécifique dans lequel il est émis (COTTRAUX & alii, 1984). Les comportements, "normaux" ou "anormaux", sont régis par les mêmes principes psychologiques. Ils s'analysent et s'expliquent dans leur processus d'acquisition, de maintien et de changement à partir d'expérimentations basées sur la méthodologie empirique - comportements observables directement ou indirectement. Pour eux, la prise de conscience des "causes" ou des "traumatismes déclenchants" ne "*s'avère ni nécessaire ni suffisante pour modifier un comportement perturbé*" (COTTRAUX, 1979, p. 8) <sup>71</sup>.

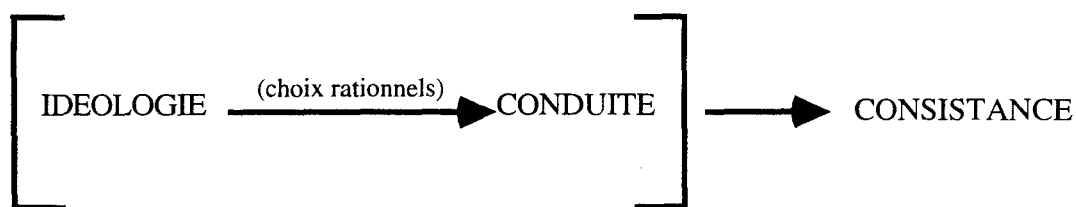
---

<sup>71</sup> ce qui n'implique nullement une négation des facteurs internes, des processus symboliques, cognitifs ou inconscients.

Bien que les principes d'analyse fonctionnelle hérités du béhaviorisme garde toute leur importance dans les principes de modification comportementale (COTTRAUX, 1979, 1992), les perspectives comportementalites se sont progressivement enrichies "par l'introduction des variables historiques et développementales, par l'intérêt porté à la complexité de la notion d'environnement et enfin par l'apparition de recherches portant sur l'organisme (O) lui-même (cognitions et émotions)" (COTTRAUX & alii, 1984, p. 13) - à tel point que les psychologue parlent de thérapies cognitivo-comportementales (RICHELLE, 1993). Les comportementalistes ont largement intégré les apports de la théorie de l'apprentissage social d'Albert BANDURA (1977) <sup>72</sup> et les principes de modification cognitive selon lesquels la modification des cognitions entraînent une modification du comportement externe (COTTRAUX, 1979). Ainsi, à l'analyse du contexte situationnel, des relations sociales et de l'environnement socio-culturel, les comportementalistes intègrent dans leur diagnostic fonctionnel des analyses motivationnelle et développementale et d'autocontrôle : "pour étudier valablement le comportement humain, les théories et les modèles sociaux et cognitifs sont indispensables" (COTTRAUX & alii, 1984, p. 21) <sup>73</sup>.

Les comportementalistes ne sont pas les seuls théoriciens à vision traditionnelle des rapports existant entre la cognition et les conduites. Dans une réflexion sur la consistance entre des attitudes et des conduites sociales des individus, Léon FESTINGER (1957 cité in BEAUVOIS, JOULE, 1981) montrent que les rapports entre les conduites et les cognitions peuvent s'appréhender dans une triple perspective :

⇒ le modèle de choix rationnels qui repose sur l'idée selon laquelle les conduites seraient déterminées par la sphère idéologique des valeurs, opinions, attitudes, etc. La conduite serait donc reliée à nos conceptions du monde, des autres et de nous-mêmes.



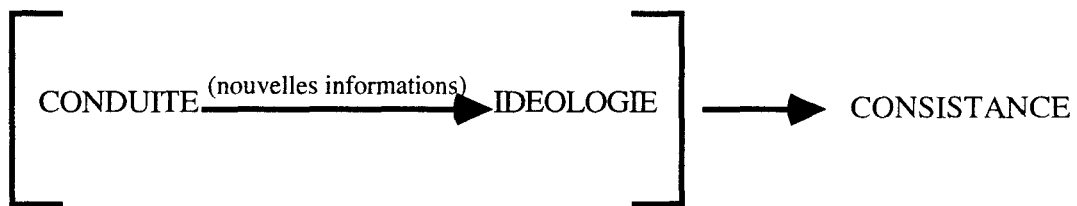
Les deux autres rapports qu'il identifie proposent une toute autre explication de cette idée de consistance entre les actes et l'idéologie d'une personne, notion qui renvoie aux "évaluations quotidiennes que se font les acteurs sociaux des objets essentiels de leur environnement" (BEAUVOIS, JOULE, 1981, p. 17). Le second schéma s'appuie sur le modèle d'apprentissage

<sup>72</sup> rôle de l'apprentissage social par imitation ou identification, fonctionnement auto-régulé.

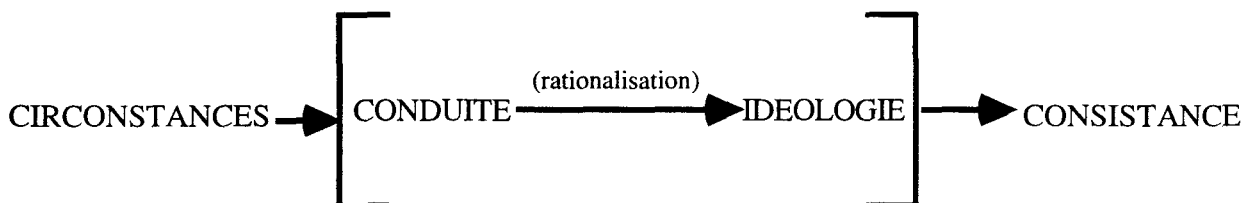
<sup>73</sup> bien que l'édifice théorique comportementaliste ne propose pas une théorie développementale sociale.

opérant (rétroaction des conséquences de l'action) et le troisième sur la théorie des processus de rationalisation post-comportementale.

- ⇒ Le second s'explique par l'effet rétroactif des conséquences des conduites qui peut exposer l'individu à de nouvelles informations qui vont, de façon "rationnelle", modifier les connaissances qu'il a de sa structure individu-monde. Il s'agit d'un modèle d'apprentissage par l'action où "*l'acquisition de connaissances peut être attribuée à l'action du sujet, source d'informations nouvelles*" (WEIL-BARAIS, 1993, p. 458) - cette thèse est valable si l'on considère que ce que les individus apprennent, ce sont des comportements.



- ⇒ Le troisième rapport relève du besoin de cohérence, d'équilibre ou de consistance cognitive de l'individu qui porte sur les suites ou les conséquences cognitives de ses actions, sur la rationalisation de ses actions. Cette théorie de l'homme "rationalisant" est liée à la relecture de la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER proposée par Jean-Léon BEAUVOIS et Robert JOULE (1981). Comme le précisent les auteurs, elle en réduit considérablement son extension et en fait une théorie de la rationalisation des conduites effectives plutôt qu'une théorie de cohérence des idées. A l'instar d'autres théories de la consistance cognitive (voir notamment MONTMOLLIN, 1977), le modèle de FESTINGER décrit un processus postérieur à la conduite (BEAUVOIS, DECHAMPS, 1990). La théorie de la dissonance cognitive montre comment la connaissance que le sujet a de son comportement peut le placer en état d'inconsistance. Cette situation de dissonance est liée au fait que le sujet perçoive une contradiction entre ses valeurs et ses conduites, ses actes et ses paroles ou encore entre deux de ses conduites effectives.



Ce besoin de cohérence cognitive, d'origine sociale (MONTMOLLIN, 1977), repose sur l'hypothèse du caractère intolérable de cette inconsistance (BEAUVOIS, JOULE, 1981) - théories qui constituent un paradigme fondamental de la psychologie sociale théorique et

expérimentale (BEAUVOIS, DECHAMPS, 1990). La réduction de la dissonance n'impose pas de cohérence intellectuelle ou la non-contradiction entre les idées : *"la rationalisation d'un comportement peut fort bien s'accommoder de l'inconsistance entre les attitudes privées"* (BEAUVOIS, JOULE, 1981, p. 71). Elle revient le plus souvent à modifier les cognitions qui renvoient à l'idéologie. Ainsi, l'émission de certains actes inconsistants serait susceptible, par la réduction de la dissonance que cet acte suscite, de générer une modification des cognitions avec lesquelles ils ne s'accordent pas, ou encore de former, ou de mettre en valeur, des cognitions avec lesquelles ils s'accordent : *"Ceci signifie qu'un acte, en tant que tel, peut être générateur d'activité ou de modifications cognitives, voire de comportements nouveaux"* (BEAUVOIS, DECHAMPS, 1990, p. 35). L'engagement, lié au sentiment de choix, d'un individu dans un acte problématique ou non a des effets de stabilisation cognitive et comportementale systématique. Ainsi, les individus qui expriment un haut degré de certitude quant à la validité de leur réponse serait plus engagé dans leur conduite et changerait moins de réponse par suite de conduite (MONTMOLLIN, 1977). La faiblesse majeure de cette approche tient à une vision très fonctionnaliste des processus cognitifs qui attache une grande importance au concept d'équilibre sans fournir d'hypothèses sur l'origine du besoin de cohérence. Certaines réflexions psychanalytiques laissent à penser que l'individu ne recherche pas nécessairement de consonance cognitive ou comportementale (voir notamment BERGER, 1993).

Dans le prolongement de ces travaux, le paradigme de la soumission librement consentie (BEAUVOIS, JOULE, 1981, 1987, 1988 ; JOULE, 1994), qui étudie les effets cognitifs, idéels et comportementaux des actes "engageants", s'appuie sur la théorie de l'engagement de Charles KIESLER (1971) (que les auteurs considèrent comme *"l'une des bases essentielles d'une théorie générale de la rationalisation"* - BEAUVOIS, JOULE, 1981, p. 124) pour montrer comment, dans des situations de soumission sans pression, l'engagement dans un acte prédispose le sujet soit à le reproduire librement par la suite lorsque plus personne ne lui demande, soit à émettre tout aussi librement des comportements allant dans le même sens, c'est-à-dire que le sujet tend à penser et se conduire différemment suite à l'émission de son acte "engageant".

Ainsi, l'engagement dans un acte non problématique, qui correspond au lien qui relie l'individu à ses actes, stabiliserait le comportement et rendrait les conduites (comportements) et les cognitions plus résistantes au changement et aux tentatives ultérieures de persuasion même lorsque celui-ci ne permet plus d'obtenir les avantages escomptés : *"l'engagement dans un acte non problématique (c'est-à-dire conforme à nos idées ou nos motivations) a pour effet de rendre l'acte, et tout ce qui s'y rapporte sur le plan comportemental aussi bien qu'idéel (idées, opinions, croyances ...), plus résistant au changement ; tandis que l'engagement dans un acte*

*problématique conduit au moins à une modification des contenus idéels dans le sens d'une rationalisation en acte*" (BEAUVOIS, JOULE, 1987, p. 80 - voir également BRACONNIER, ALBERT, 1992 ; ALBERT, 1994). L'engagement, s'il est consistant avec le système antérieur de croyances ou de valeurs, apparaît alors comme un facteur de résistance à la fois au niveau cognitif et comportemental dont la justification pourrait s'appuyer, d'une façon générale, à l'assimilation entre l'acte et l'individu qui l'émet (BEAUVOIS, JOULE, 1981 ; 1987) ; assimilation qui reste, selon les auteurs, un processus essentiel de la pensée quotidienne et idéologique.

En fait, les auteurs (1987, p. 84-85) associent l'explication des phénomènes de persévération d'une décision ou d'effet de persévération de l'activité de décision à trois hypothèses :

- ⇨ La première hypothèse revient à considérer, dans le prolongement des théories des besoins cognitifs qui interviennent dans les mécanismes d'influence sociale (MONTMOLLIN, 1977), que l'engagement dans un acte rend le sujet plus sensible à l'inconsistance qu'il pourrait y avoir entre cet acte et une nouvelle attitude qui ne lui serait pas conforme : "*La résistance au changement (d'attitude) s'expliquerait alors par cette tendance qu'auraient les gens à éviter toute contradiction entre leurs conduites et leurs attitudes*" (BEAUVOIS, JOULE, 1987, p. 84).
- ⇨ La seconde hypothèse s'inscrit dans une perspective cognitive en supposant que l'acte modifie l'organisation des traces mnésiques en relation avec l'acte. La réalisation de l'acte conduirait à une restructuration cognitive qui modifierait les relations entre les concepts autour de lui.
- ⇨ La troisième hypothèse, également d'inspiration cognitive, revient à supposer que l'engagement dans un acte modifie l'accessibilité des informations, des savoirs, des connaissances, des opinions, etc. stockées dans la mémoire du sujet.

## **APPORTS ET ANALYSE**

L'expérience intérieure de l'autre, c'est-à-dire ce qu'il ressent et éprouve, forme un champ intrapsychique auquel nous n'avons aucun accès direct. Les comportements de l'autre sont l'objet de notre expérience à travers notre ressenti subjectif, nos mécanismes d'attribution causale qui nous permettent de prévoir et contrôler notre environnement social et non social, nos constructions et attributions de sens aux conduites et attitudes de l'autre. Jean-Léon BEAUVOIS et René JOULE (1981) montrent que le mode de pensée qui sous-tend les



pratiques formelles d'évaluation implique une assimilation masquée de la valeur de l'individu à ses actes, l'individu valant ce que valent ses conduites <sup>74</sup>.

L'individu apprend indubitablement par la représentation qu'il associe aux conséquences de ses actions. L'importance de la sphère comportementale dans beaucoup de registres de la vie psychique ne peut nous faire oublier que l'action et la cognition reste deux dimensions, certes en intime interaction, mais irréductible l'une à l'autre. Le comportement peut cacher ou révéler l'expérience (LAING, 1969, 1970). La reconnaissance du poids des facteurs environnementaux dans la détermination des comportements apparaît comme un second apport majeur du béhaviorisme. Dans son étude sur l'influence environnementale coercitive, Bruno BETTELHEIM (1972) montre clairement comment notre comportement peut être plus dicté par les circonstances que par notre personnalité.

Le béhaviorisme peut heurter toutefois par son instrumentalisme très marqué qui limite la portée de ses schémas explicatifs. L'antimentalisme dont il se réclame est sans doute une orientation méthodologique et épistémologique qui conduit à son rejet partiel dans notre tradition psychologique européenne profondément marquée par la phénoménologie (VARELA & alii, 1993). Au-delà des positions personnelles, qui sont autant affaire de pari intellectuel, de goût et en dernier ressort d'histoire personnelle et d'options métaphysiques, le béhaviorisme nous semble présenter toutefois certaines lacunes théoriques, même s'il est à l'origine de certains apports fondamentaux.

① Le béhaviorisme se dispense de chercher dans l'organisme l'origine et la source des actions dans lequel le sujet s'engage. L'origine et la source de variation des conduites sur lesquelles s'opère l'action sélective du milieu, et qui permet un élargissement du répertoires des opérants, semble être négligé par le modèle skinnérien qui laisse ouvert le problème des origines de ces variations. En ce sens, la thèse "*periphéraliste*" qui soutient que notre comportement est structuré par le flot continu d'information venu de l'extérieur et que l'apprentissage résulte de l'associations entre stimuli ou entre événements s'oppose à la thèse "*centraliste*" selon laquelle l'expérience et la connaissance émergent d'actions qui sont l'expression d'un contenu mental, de représentations qui anticiënt les interactions entre le sujet et son milieu (JEANNEROD, 1993) - le moi écologique des béhavioristes s'oppose au moi représentationnel des cognitivistes. La position méthodologique de ce modèle le conduit naturellement à une certaine forme de réductionnisme puisque les états mentaux ne peuvent se confondre ni avec les comportements, ni avec les états cérébraux.

---

<sup>74</sup> l'identité de soi, la conscience d'être et d'exister d'un individu (L'ECUYER, 1978) introduisent d'ailleurs un aspect d'action central.

En fait, la tentative du béhaviorisme d'expliquer les phénomènes d'apprentissage par la simple description des événements et des réponses opérantes de l'organisme, sans spécifier les mécanismes cognitifs de l'organisme considéré, présente certaines faiblesses. Tout d'abord, le modèle comportementaliste conçoit le développement cognitif selon une approche cumulative progressive et quasi-linéaire qui ne laisse que peu de place au rôle de l'individu dans son propre développement (MOAL, 1987). Ronald D. LAING (1969), et d'autres, considère que toute technique s'intéressant au comportement sans tenir compte de l'expérience, aux relations en négligeant les personnes s'avère inefficace pour générer des changements significatifs.

De surcroît, il n'existe pas de lien de consubstantialité absolue entre la variabilité comportementale d'un individu et la modification de sa structure cognitive - par un processus de différenciation-intégration (HUTEAU, 1985, 1987) ou autre. Les modifications qui résultent d'un apprentissage ne se manifestent pas nécessairement dans le comportement et les modifications qui résultent d'un apprentissage ne se manifestent pas toujours immédiatement (DORE, MERCIER, 1992). Si l'apprentissage consiste à acquérir de nouvelles informations ou connaissances sur l'organisation de son environnement et sur les conséquences de ses propres actions sur cet environnement, il consiste également à modifier la représentation qu'un organisme a de son milieu. Le béhaviorisme s'oppose aux cognitivistes qui insistent sur la capacité de l'individu de se représenter mentalement des aspects du monde pour agir ensuite sur ces représentations mentales <sup>75</sup>, c'est-à-dire sur les formes de connaissance, le modèle intériorisé qui concourent à la construction de sa réalité et régissent sa structure Individu-Monde (NUTTIN, 1985), plutôt que sur le monde lui-même.

Les cognitivistes ont tenté de proposer une explication sur les mécanismes de traitement de l'information qui interviennent dans les processus d'apprentissage. Ainsi, Jean PIAGET (1977), qui présente, selon Alain MOAL (1987), le modèle de développement cognitif le plus cohérent et le plus détaillé, identifie deux fonctions cognitives interdépendantes qui permettent à un individu de se représenter son environnement et d'agir en conformité avec cette représentation selon un principe d'intentionnalité défini "*par la conscience du désir, ou (...) la direction de l'acte, cette conscience étant elle-même fonction du nombre d'action intermédiaires nécessités par l'acte principal*" (PIAGET, 1977, p. 133) :

- ⇒ l'assimilation est un processus permettant d'incorporer et d'intégrer de nouvelles connaissances à des structures de représentation plus ou moins complexes qui

---

<sup>75</sup> qui ont le plus souvent une dimension sociale - JODELET, 1989.

existent déjà. Elle permet d'intégrer une nouvelle information à une structure cognitive déjà établie en réagissant à un nouveau stimulus par un réflexe ou une habitude existante.

- ⇒ l'accommodation est un processus par lequel les structures de représentation sont elles-mêmes transformées par l'acquisition de nouveaux moyens de chercher l'information disponible dans l'environnement. Elle implique, pour que l'intégration cognitive soit effective, une transformation de la structure cognitive du sujet pour lui permettre de créer de nouvelles façons de se représenter le monde ou réagir à un objet.

Ce double processus permet à l'organisme d'assurer une autorégulation de ses comportements à travers un processus interactif avec son environnement : *"On peut donc définir l'adaptation (...) comme un équilibre entre assimilation et accommodation (...) En un mot l'assimilation et l'accommodation ne sont pas deux fonctions séparées, mais ce sont les deux pôles fonctionnels, opposés l'un à l'autre, de toute adaptation"* (PIAGET, 1973, p. 243-245). Pour PIAGET (1967, 1973), l'adaptation résulte donc d'un équilibre entre l'assimilation et l'accommodation qui peut prendre une double forme. L'adaptation-processus se définit par l'action coordonnée de ces deux fonctions cognitives, l'adaptation-état correspond à un état d'équilibre stationnaire entre elles (PIAGET, 1977). Toute connaissance nouvelle est donc assimilée et accommodée car, en aucun cas, elle ne vient s'ajouter purement et simplement aux connaissances antérieures. Tout déséquilibre provoqué par des perturbations extérieures (adaptation) ou des conflits entre connaissances (organisation) entraîne donc une autorégulation ou rééquilibration visant à rétablir l'équilibre de la structure. Si le déséquilibre est trop important, la structure sera recomposée pour tenir compte et intégrer les connaissances à l'origine du déséquilibre dans un processus appelé "rééquilibration majorante" : *"Pour Piaget, le développement cognitif sera continu d'un point de vue fonctionnel et discontinu d'un point de vue structural : les structures en équilibre se déséquilibrent (discontinuité), mais, grâce au fonctionnement (continu) (...), elles se rééquilibrent sur une base plus large et plus solide, jusqu'au prochain déséquilibre"* (MOAL, 1987, p. 73).

L'effet de restructuration, de recomposition de la structure cognitive du sujet qui modifie l'organisation interne initiale dans le sens des informations nouvelles, c'est-à-dire qui remette en cause le système de pensée (MOAL, 1987), n'est qu'une des stratégies possibles. Un effet déstabilisant peut être suivi d'un rejet ou refus de l'information nouvelle ou d'un détournement lorsque *"le sujet essaye de replacer l'acquis récent dans son système antérieur en ramenant l'inconnu au déjà connu et en le déformant par un système d'analogie"* (SOREL, 1987, p. 10).

Lindsay NORMAN (1980, p. 525) s'appuie sur la distinction établie par PIAGET pour décrire l'apprentissage de sujets complexes par trois types d'opérations agissant sur la structure cognitive :

- ⇒ l'accroissement par addition où l'information vient accroître la quantité d'informations en rapport avec l'objet d'apprentissage.
- ⇒ la restructuration qui permet la modification d'anciens schèmes et la création de nouveaux dans de nouveaux apprentissages.
- ⇒ le réglage qui permet un ajustement des schèmes nouvellement créés avec l'ancienne structure cognitive.

Les psychologues qui étudient l'apprentissage par l'action ont mis en évidence le rôle important que jouent les connaissances préalables des individus dans l'interprétation qu'ils font des événements et des situations : "*L'apprentissage par l'action semble d'autant plus profitable que les sujets disposent d'informations qui leur permettent de tirer profit des résultats des actions qu'ils mènent*" (WEIL-BARAIS, 1993, p. 461).

S'il subsiste des divergences conceptuelles à propos de la définition de l'apprentissage, la majorité des chercheurs semblent adhérer à l'idée que l'apprentissage est "*un processus cognitif et qu'il contribue à l'adaptation*" (DORE, MERCIER, 1992, p. 24) : "**L'apprentissage** consiste à acquérir ou à modifier une **représentation** de l'environnement. Ce **processus cognitif** permet à l'animal d'utiliser son expérience passée pour **assimiler** l'organisation de son environnement et les conséquences de ses propres actions, et pour s'y **accommoder**. Il contribue donc à l'**autorégulation** et à l'**adaptation** des comportements" (p. 23). D'autres définitions présentent toutefois une vision comportementaliste de l'apprentissage. Ainsi, dans le dictionnaire de psychologie publié sous la direction de Roland DOROT et Françoise PAROT (1991, p. 49), il est défini comme à un "*changement dans le comportement d'un organisme résultant de l'interaction avec le milieu et se traduisant par un accroissement de son répertoire*" définition qui traduit la filiation incontournable de la notion d'apprentissage avec le béhaviorisme.

Bien évidemment, bon nombre de théories semblent s'accorder pour reconnaître que l'activité humaine lie indissolublement action et cognition (MALGLAIVE, 1990). Pour Edgar MORIN (1986), la connaissance et l'action s'enrichissent mutuellement dans un processus récursif qui lie étroitement ces deux grandeurs à la communication et à la sensibilité de surface et en profondeur de l'être (sensibilité/affectivité), même elles restent

distinctes l'une de l'autre : *"Tout progrès de la connaissance profite à l'action, tout progrès de l'action profite à la connaissance"* (p. 55). Dans l'action, les savoirs théoriques/savoirs procéduraux et les savoirs pratiques/savoir-faire *"se substituent les uns aux autres, s'interpénètrent, se combinent en s'entremêlant"* (MALGLAIVE, 1990, p. 89).

Le rôle de l'action dans le processus d'apprentissage n'est pas l'apanage du seul béhaviorisme. Il occupe également une place centrale dans d'autres théories de l'apprentissage, et notamment dans le constructivisme de PIAGET qui voit dans l'action la base du développement cognitif de l'individu et le moteur de toute construction mentale. Pour Jean PIAGET (1977), l'organisation de l'intelligence naît d'une intentionnalité de l'acte. Le savant genevois a également avancé l'idée que les actions du sujet peuvent également s'exercer sur la pensée elle-même : *"Cette capacité qu'ont les humains de pouvoir donner à leur pensée un statut d'objet accroît considérablement leurs possibilités de construction de connaissances"* (WEIL-BARAIS, 1993, p. 459).

Ainsi, l'action est souvent source d'effets rétroactifs et condition de l'acquisition grâce aux informations qu'elle procure (GEORGE, 1989) et c'est seulement par elle que notre expérience peut être transformée : *"Mon expérience et mon action se produisent dans un champ social d'influences réciproques et d'interaction"* (LAING, 1969, p. 22). Elle est également habitée par une pensée, une sorte d'intelligence, une compréhension qui ne peuvent avoir lieu en dehors d'elle (WEICK, 1979). L'action joue en ce sens un rôle majeur dans l'apprendre sans que l'on puisse toutefois lui accorder une importance excessif et exclusive. L'individu par sa propre activité se construit psychologiquement à partir d'un matériau biologique inné à partir d'un processus d'auto-organisation : *"L'action du moi conscient dirige l'action vers le monde extérieur, et l'action à son tour est le moyen par lequel le moi se confronte avec le monde extérieur, tire sa substance de cette confrontation"* (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991, p. 128). Selon les théoriciens soviétiques de l'apprentissage (cité in AUMONT, MESNIER, 1992, p. 169), elle peut même revêtir trois formes différentes :

- ⇒ une forme matérielle (ou matérialisée) dans laquelle le sujet modifie concrètement l'objet.
- ⇒ une forme d'action "verbale extérieure" conçue comme une image de l'action matérielle puis orientée vers une généralisation et un passage à l'abstraction.
- ⇒ une forme intellectuelle complètement intériorisée qui ne passe plus par la verbalisation et s'accomplit sur un plan intérieur de conscience.

Cette hiérarchisation à propos de l'agir traduit clairement la consubstantialité du registre cognitif et de l'action. Pourtant, là où la controverse entre les Écoles de pensée reste la plus vive est relative à l'articulation de l'action et de la cognition dans le processus de changement : la modification consciente des comportements précède-t-elle celle des représentations, ou l'inverse, ou alors cette modification est-elle simultanée ? Alors que la tradition psychologique phénoménologique semble partir de la présupposition selon laquelle l'action découle de la pensée, l'épistémologie palo altiste, comme nous le verrons ultérieurement, inverse ce processus.

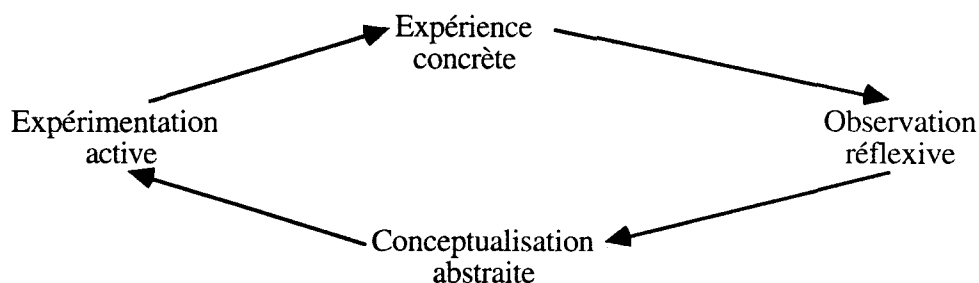
Le rôle de l'action dans l'apprentissage est également le point d'ancrage de tout un courant de recherche qui s'articule autour de l'apprentissage par l'expérience - dont les éléments de formalisation remonte à la Chine antique du II<sup>ème</sup> siècle avant J.C. (BARKATOOLAH, 1989) - qui met en relation directe l'apprenant et les possibilités offertes par l'environnement, le sujet et l'objet (experimental learning - COURTOIS, 1989) - courant particulièrement virulent dans les sciences de l'éducation qui cherche à réintroduire l'expérience dans le champ éducatif. Nicole ROELEN (1989) définit une double acception courante de l'expérience qui peut être vue :

⇒ comme une confrontation à quelque chose de nouveau pour la personne, comme une rupture du cours habituel des choses : *"L'expérience est pour un sujet la problématisation d'aspects encore inconnus du monde et d'aspects encore inconnus de lui-même, par leur irruption dans une situation. Cette irruption se produit par la faille de l'inadéquation de ses représentations antérieures pour interagir et trouver une place dans cette situation"* (p. 70).

⇒ comme un cadre d'actions et de pensées constitué, stabilisé voire immobilisé qui permet d'être capable d'une pratique ou d'un comportement structuré, dans une situation connue : *"L'expérience structurée en mode de pensées et d'actions comment étant la moment où cette problématisation de l'inconnu du monde et de soi a déjà été intégrée dans l'ensemble des représentations qui constitue pour le sujet sa réalité et l'ensemble corrélatif qui constitue son identité"* (p. 70).

John DEWEY (1975 cité in LANDRY, 1989) distingue deux manières d'apprendre par l'expérience : en suivant la méthode d'essais et d'erreurs (expérience empirique) ou en procédant par la méthode expérimentale (expérience réflexive). Si la première méthode est proche des propositions béhavioristes, l'autre sous-tend une démarche de connaissance lucide et intentionnelle, continue et progressive, qui associe de façon indissociable et très étroite l'action et la cognition (réflexion, pensée). Elle revient à voir l'apprentissage comme une résolution de problèmes et l'apprenant comme l'équivalent d'un chercheur scientifique

dont le but est une connaissance objective de la réalité (FINGER, 1989). Deux principes directeurs président à cette théorie de l'expérience (BARKATTOOLAH, 1989) : la continuité (les expériences s'enrichissent en s'accumulant) et l'interaction. Cette vision de l'apprentissage et de l'apprenant se retrouve dans le modèle structurel de D. KOLB (1984) qui définit la formation expérientielle à travers quatre étapes résumées comme suit - qui n'est qu'une conceptualisation possible de l'apprentissage expérientiel (FINGER, 1989) :



Cette démarche suppose une activité intellectuelle afin de tirer les leçons nécessaires des expériences passées, de confronter l'expérience, de l'intégrer, de lui donner un sens et de la réinvestir dans l'action, qu'elle vise à améliorer (voir CARRE, 1992). L'apprentissage expérientiel renvoie au moins à deux conditions (KEETON, TATE, 1978) : un contact direct entre le sujet et l'objet et la possibilité d'agir. L'acte d'apprendre s'organise alors à partir de la réflexion qui est productrice de repères et susceptibles de nourrir des prises de conscience (DOMINICE, 1989). Ronald D. LAING (1969) parle d'ailleurs de l'expérience comme d'une connaissance intime, éprouvée et ressentie par soi-même qui procède d'une relation directe et réfléchie d'un sujet à lui-même, à un autre sujet, objet ou environnement.

Cette démarche met en jeu la préhension de l'expérience, c'est-à-dire la saisie directe de l'expérience par le sujet, et sa transformation pour créer des connaissances, c'est-à-dire l'apprentissage, (BARKATTOOLAH, 1989 ; PINEAU, 1989) dans une optique d'adaptation à l'environnement (matériel ou symbolique) - dans la mesure où "*l'apprentissage intervient chaque fois qu'il y a décalage entre la biographie (c'est-à-dire l'histoire préalable de l'adaptation) et l'expérience ou plutôt l'expérimentation de la réalité (symbolique ou physique)*" (FINGER, 1989, p. 41). Cette perspective adaptationniste se retrouve dans la notion d'apprentissage par l'action qui se définit "*comme (...) un moyen permettant à des personnes en situation d'apprentissage avec d'autres, et à partir d'autres, d'identifier, pour ensuite mettre en œuvre, des solutions à leurs problèmes ou leurs problématiques*" (BARKATTOOLAH, 1989, p. 51).

Pour Francine LANDRY (1989), la capacité d'intégrer des expériences personnelles restent "*déterminée, du moins en partie, par les structures intellectuelles, affectives et perceptives, les motivations et la conscience de chacun*" (p. 20). L'articulation entre l'expérience et

l'apprentissage apparaît tributaire de la dynamique propre à l'histoire de vie de chaque individu (DOMINICE, 1989). Pour qu'il y ait un enrichissement mutuel, elle suppose à la fois un acte d'intégration, de remise en cause et de poussée vers l'action (BARKATOOLAH, 1989) qui peut être générateur de frustration et d'angoisse (NADEAU, 1989). L'apprentissage apparaît alors comme un principe unificateur qui tend à donner sens à l'ensemble des expériences de l'adulte (DOMINICE, 1989). Il s'appuie sur une intelligence de la situation, c'est-à-dire la capacité à percevoir l'existence d'écart entre des systèmes de représentations et de relier ces différents systèmes à des positions différentes dans un contexte (ROELENS, 1989), et une dynamique de distanciation indispensable à une démarche d'intégration critique (NADEAU, 1989).

Toutefois, si l'expérience nourrit l'apprentissage, elle lui fait également obstacle : "*Ce que l'expérience de vie a permis d'apprendre comporte nécessairement des limites de son propre parcours. Réciproquement, les apprentissages acquis sans recours à l'expérience manquent souvent de vie et souvent disparaissent*" (DOMINICE, 1989, p. 59). Ainsi, toute expérience ne débouche pas nécessairement sur un apprentissage, mais elle constitue, en elle-même, un potentiel qui sert de base à l'apprentissage, un matériau indispensable à sa dynamique (JARVIS, 1987). Il ne suffit pas de vivre une expérience, en situation de travail, pour en tirer quelque chose sur le plan de la formation (COURTOIS, 1992). Si elle est trop monolithique (peu de changements de milieu ou de cadre de référence, absence d'apprentissage de jeux d'acteurs différents, etc.) ou si elle ne nourrit pas d'une réflexion-sur-l'action, elle peut générer un certain conservatisme (RAUX, 1993), surtout si l'on considère que l'individu totalement engagé dans un acte développe la tendance à s'assimiler lui-même à cet acte (BEAUVOIS, JOULE, 1987). Tirer la leçon d'une expérience suppose une explicitation de ce qui la constitue, de manière à en prendre conscience et en faire l'objet de réflexion pour modifier l'action future (VERMERSCH, 1989)<sup>76</sup>. Il s'agit ainsi de distinguer le cas où la situation de travail modifie les acteurs par répétition et imprégnation, des cas où les acteurs ont l'intention d'engager un processus d'apprentissage à partir des situations de travail (PAIN, 1991).

La formation expérientielle doit se distinguer de l'autoformation qui rejoint la problématique de "*l'homme inachevé*" (LAPASSADE, 1963) des temps modernes, mais dépasse les ambiguës "*leçons de l'expérience*" (DUMAZEDIER, 1985). Pour Joffre DUMAZEDIER (1980), elle se définit comme une éducation permanente que le sujet se donne à lui-même, comme un "*renforcement du désir et de la volonté des sujets à régler, d'orienter, de gérer davantage eux-mêmes leur processus éducatif*" (p. 6). Gaston PINEAU (1985) y voit une

---

<sup>76</sup> la mise en œuvre spontanée des mécanismes psychologiques qui permettent et règlent cette prise de conscience étant toutefois limitée.



appropriation, par l'acteur social, de son pouvoir de formation (PINEAU, MICHELE, 1983) qui se situe entre l'action des autres (hétéroformation) et celle de l'environnement (écoformation). Il s'agit en fait d'une double appropriation du pouvoir de formation par laquelle l'acteur devient sujet et objet du processus formatif (PINEAU, 1985), construit son "autos", c'est-à-dire son "*système de rapport avec l'environnement*" (BONVALOT, COURTOIS, 1985, p. 78) - à l'opposé du Je qui représente l'unité psychologique de la personne. Elle procède d'un nécessaire réajustement permanent des connaissances et des capacités exigées par une société évolutive où l'obsolescence des savoirs appris s'est accélérée et généralisée (DUMAZEDIER, 1985). Les pratiques d'autoformation supposent l'élaboration d'une conscience des situations nouvelles, réclament un questionnement critique des cadres de pensée admis, des actes répétitifs inadaptés ou l'expérience coutumière, impliquent toujours un travail sur soi dans un souci d'ouverture (DUMAZEDIER, 1985).

Toutefois, l'autoformation, qui peut se concevoir dans ces acceptions multiples (autodaxie, formation individualisée, formation métacognitive, formation expérientielle, organisation autoformatrice, formation auto-dirigée, auto-éducation permanente - CARRE, 1992), possède également des effets pervers. Elle peut nourrir des fantasmes autarciques - le "*mythe du Phénix*" - qui créent l'illusion chez l'audidacte qu'il ne doit rien à personne qu'à soi, qu'il s'est enfanté lui-même et tout seul (KAES, 1975). Par ces fantasmes, le sujet s'assure des satisfactions primitives qui traduisent un repli narcissique par lequel il tend à reproduire en lui une figure de toute-puissance, sans faille ni limite, dont il est le prolongement et l'incarnation : "*L'idéologie de l'autoformation est comme un redoublement de l'assurance de ne pas être déçu, de ne pas rencontrer de faille, ni de limite dans l'érection incessante de soi-même. Elle rejette l'autre dans l'inexistence ou le peu de valeur de son expérience*" (KAES, 1975, p. 20). Dans une vision paradoxale de production de l'auto (BAREL, 1989), "*le double créé s'autonomise lui-même, se prend pour un autre en niant les autres et soi-même comme origine de ce dédoublement*" (PINEAU, 1985, p. 28).

Historiquement, l'apprentissage, en sciences de gestion, s'est appuyé sur le paradigme béhavioriste, qui reste prégnant dans certains modèles de la théorie de l'apprentissage organisationnel (LEROY, RAMANANSTOA, 1995), pour lequel les actions associées à des résultats positifs sont répétées et les actions associées à des résultats négatifs ne sont pas répétées (MARCH, SIMON, 1958 ; CYERT, MARCH, 1963). A ce titre, les travaux de Chris AGYRIS et de Donald SCHÖN (1974) font autorité dans la science de l'action (voir également ARGYRIS, 1995). Cette démarche est non seulement l'un des moyens de la praxis, mais elle est dictée par l'obligation économique de survie qui conduit à éliminer le plus rapidement possible les erreurs (LE MEUR, 1993). En gestion, l'ancrage et la consubstantialité de l'action et de la cognition est un thème qui a fait l'objet de très

nombreuses publications. A travers la notion de "*pratique réfléchie*", D. A. SCHÖN (1983) montre que le professionnel produit du savoir en se confrontant à des situations de travail pour lesquelles le problème précède la théorie (voir également SAINT-ARMAND, 1992). Dans une critique de l'influence perverse du scientisme dans le monde du management, Willem GILLES et Gilles PAQUET (1991) souligne la nécessité d'une "*connaissance de type delta*" qui regroupe des connaissances produites dans et par l'acquisition d'un savoir-faire et la réflexion-dans-l'action : "*le territoire delta est celui de la philosophie pratique, le monde de la réflexion-dans-l'action, de la pensée par, dans et pour l'agir*" (p. 25). Partant de la pratique, ce type de connaissance procède d'une réflexion dans et sur l'expérience, d'un dialogue avec la situation qui permet l'émergence et la création de nouvelles compétences : "*Le nouveau savoir s'acquiert dans l'action*" (p. 25). En soulignant que l'action est habitée par une pensée, une intelligence, une compréhension qui ne peuvent avoir lieu en dehors d'elle, Adrien PAYETTE (1991) établit une distinction entre réflexion-dans-l'action, dans laquelle l'intuition domine, les stratégies et tactiques interagissent étroitement, et la réflexion-sur-l'action qui autorise un regard rétrospectif et prospectif où l'imagination et la mémoire se renvoient l'une à l'autre. Pour PAYETTE (p. 19), l'une des façons de développer les capacités managériales des gestionnaires consiste pour eux à devenir plus conscient de leur façon personnelle de réfléchir dans et sur leur pratique. Enfin, dans un plaidoyer pour la formation-action, Alan MUMFORD (1992), souligne que l'apprentissage pour les managers "*doit signifier l'apprentissage par des actions réelles*" (p. 50) qui suppose un passage à l'acte à travers la mise en œuvre de projet significatif pour lui-même.

Georges LE MEUR (1993), dans les conclusions qu'il tire d'une recherche menée auprès de dirigeant autodidactes, montre comment la capacité du dirigeant de capitaliser du savoir à partir de sa pratique quotidienne, constitue bien un processus d'apprentissage. Cet apprentissage se met en œuvre à travers une démarche d'autopraxéologie, c'est-à-dire que le sujet "*organise consciemment sa pratique en fonction de ses propres finalités et de ses moyens, qu'il la clarifie, la formalise en relation avec les autres acteurs, dans son espace-temps professionnel*" (p. 82). En mobilisant, de façon privilégié, un réseau d'acteurs externes dans une logique relationnelle et non sur des critères parfaitement rationnels au sens technico-économique du terme, le dirigeant s'approprie en totalité sa propre formation, mais cette formation repose sur une pratique professionnelle (praxis) en s'inscrivant dans une logique de résolution des problèmes véritables qui génère et garantit l'acquisition des savoirs (LE MEUR, 1993 ; PERRIEN, 1994). Ce perfectionnement autopraxéologique s'intéresse aux savoirs efficaces investis dans l'action et la pratique professionnelle qui permettront de générer des connaissances nouvelles : les "*actes générant des savoirs nouveaux*" (LE MEUR, 1993, p. 85). Pour Georges LE MEUR, la prise de conscience associée au processus d'essais et d'erreurs s'opère simplement dans la logique de la

pratique professionnelle : "*Celle-ci devance obligatoirement la découverte des invariants de l'action, c'est-à-dire les savoirs organisés qui se transforment en connaissances dans les recherches documentaires ou la transposition à d'autres situations*" (p. 86).

Dans une perspective plus "socio-cognitive", la notion de "coaching" (LENHARDT, 1993), vue comme un accompagnement individuel du dirigeant, traduit bien cette recherche d'un perfectionnement permanent du dirigeant à travers la combinaison d'un "*accompagnement opérationnel en temps réel et un processus de développement entièrement "sur mesure"*" (p. 92). Dans un espace de communication convivial et confidentiel, le dirigeant peut évoquer ses problèmes, recevoir des feedbacks, prendre le temps de se poser les "vraies questions", mais aussi bénéficier des apports formels d'une "*formation totalement prédigérée, en temps réel et sur mesure*" (p. 94). A mi-chemin entre le conseil, la formation et la relation d'aide, cette pratique reste toutefois fortement ancrée dans une logique d'adhésion et d'adaptation à la réalité vécue par les dirigeants.

- ② Pour SKINNER, l'action sélective du renforcement peut se substituer à l'action anticipatrice du but. Les notions d'intentionnalité, de but, de projet sont abordés comme des comportements. Elles sont écartées au profit de comportement précurseurs décrivant plus ou moins adéquatement les contingences de renforcement et contrôlant plus ou moins rigoureusement les comportements de réalisation. L'intention se ramène donc à la formulation de "*règles-stimuli discriminatifs*" (RICHELLE, 1993) qui modulent les conduites de réalisations - rappelons que pour SKINNER, leur caractère mental ne confère aux phénomènes intérieurs aucune propriété distinctive par rapport aux comportement observables. Pour PIAGET, la véritable apparition de l'extraversion cognitive, d'actes intentionnels, de la conscience du désir d'agir, c'est-à-dire les actions délibérément orientées vers un but, avec une mise en œuvre de conduites instrumentales, ou des moyens subordonnés à celle-ci, apparaît vers huit à douze mois et constitue une étape importante du développement cognitif de l'enfant (DANSET, 1983).

L'action ne peut se confondre avec la résultante automatique d'un processus d'apprentissage qui néglige les déterminants cognitifs et motivationnels de l'action. Le dynamisme fondamental de l'individu ne répond pas toujours à cette perspective homéostatique qui occulte que certaines formes de motivations humaines conduisent l'individu à changer profondément la réalité existante en créant quelque chose de nouveau (NUTTIN, 1985). En d'autres termes, l'être humain ne se contente pas de trouver un équilibre actuel en fonction de l'état de l'environnement. Il cherche à soumettre son environnement et à le transformer, afin que celui-ci devienne compatible avec l'image qu'il se fait de lui-même (LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989). La cognition peut s'affranchir de

l'action, mais aussi mettre l'action au service de son rêve, de son mythe, de son idée (MORIN, 1986). Ainsi, pour les tenants de la psychologie phénoménologique, notre attitude intentionnelle module l'action de notre conscience en nous faisant accéder à l'existence-pour-nous des éléments "réels" du monde qui nous entourent (MUCCHIELLI, 1993) - perspective constructiviste reprise par des nombreux courants en psychologie (gestaltistes, psychologie cognitive, psychologie de l'enfant, psychologie existentielle, Ecole de Palo-Alto, etc.) et psychologie sociale (Ecole culturaliste, phénoménologie des sciences sociales, etc.). Les comportements humains ont une relative indépendance par rapport aux déterminants environnementaux (LOUART, 1993) et peuvent être initiés et maintenus pendant de longues périodes de temps en l'absence de stimulations externes puissantes (BANDURA, 1977) <sup>77</sup>. Tout acte, que ce soit une action, une orientation ou un comportement, par lequel l'homme s'exprime et se manifeste possède une intention adaptée à un but et dirigée vers ce but : *"L'activité rationnelle de l'homme se fonde entièrement sur cette intentionnalité ; ce qui veut dire qu'aucun acte humain, en tant qu'action dirigée vers un but, n'est possible sans ce mouvement intentionnel, que ce soit un mouvement de "l'âme" conduit par le sentiment, ou un motif projeté et dirigé consciemment"* (VELDMAN, 1989, p. 120-121).

L'environnement n'est pas seulement un ensemble de données ou contraintes "objectives" auxquelles le sujet réagit. Il est surtout une situation significative construite et perçue par l'individu sur laquelle il exerce son action intentionnelle par l'intermédiaire de ses buts, de ses désirs et de ses projets, ou précisément par l'intermédiaire de leur représentation. Cette intentionnalité, qui plonge ses racines dans le diachronique (WIDLÖCHER, 1995), procède du choix de catégories de relations requises donnant au comportement sa direction active, son organisation structurée et sa signification et dont l'élaboration résulte du fonctionnement conjoint et interactif de structures cognitives et conatives (REUCHLIN, 1990) <sup>78</sup>. L'intention, c'est-à-dire la force psychique qui donne un sens au sujet, au monde et à leurs rapports, permet de comprendre les régularités comportementales au sens large du terme (NUTTIN, 1985 ; HOCHMANN, JEANNEROD, 1991). Maurice REUCHLIN (1990) évoque des facteurs conatifs qui conduisent l'individu à apprécier l'issue des situations dans lesquelles il joue un rôle et des conséquences prévues de ses choix. La conception d'un fonctionnement mental sans représentation de but, c'est-à-dire sans un sujet qui essaie de se représenter lui-même et le but attendu, apparaît superfétatoire. Le désir nécessite une

---

<sup>77</sup> même si l'émergence de la vie intérieure doit être rapprochée du degré de développement affectif (WINNICOTT, 1958, p. 328).

<sup>78</sup> la conation s'applique à la manifestation active d'une tendance et désigne l'orientation des conduites, c'est-à-dire des activités finalisées et organisées (elle est proche, en ce sens, du concept de motivation dans la théorie de Joseph NUTTIN (1985).

représentation de but pour être mis en mouvement. L'action, lorsqu'elle est volontaire et intentionnelle, joue un rôle déterminant dans la structuration épigénétique du comportement, de la sphère représentationnelle et du monde environnant puisqu'elle renforce la position du sujet comme source d'intentionnalité : *"c'est nous qui construisons notre propre représentation du monde et qui la confrontons ensuite avec la réalité, au moyen d'une interaction en quelque sorte intentionnelle avec l'environnement"* (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991, p. 128) - même si une part de cette intentionnalité, parfois la plus agissante, reste nécessairement cachée au sujet de l'action.

Le mouvement affectif d'adhésion à un schéma de sens, de convergence vers un pôle d'investissement, qui ne peut être créé artificiellement, maintient la vie psychique dans sa vivacité et le Moi dans son identité et sa continuité (BIANCHI, 1987). Grâce aux symboles verbaux et imaginaires, le psychisme humain est doté d'une capacité projective qui peut l'amener non seulement à se représenter les conséquences futures de son action, mais aussi à anticiper des résultats et des satisfactions décalées dans le temps ; effet de décentration susceptible d'exercer des effets motivationnels puissants (MICHEL, 1991) si les intentions ne sont pas trop éloignées dans le futur. Ces formes représentationnelles permettent à l'individu de produire les conditions environnementales qui en retour affectent son action. Elles orientent également ses actions futures qui sont contrôlées par des facteurs situationnels.

La théorie motivationnelle de Joseph NUTTIN (1985) place d'ailleurs au cœur de son appareil conceptuel le processus de transformation des besoins en buts, plans et projets d'action qui permet au sujet d'agir sur la situation actuelle telle qu'il la perçoit, afin de les y réaliser. Pour Albert BANDURA (1977), la fixation d'objectifs associée au renforcement autocontrôlé constitue également une source de motivation cognitive dans l'activation et le maintien des comportements. Si la logique de l'action se définit par l'incertitude, la remise en cause perpétuelle, elle est inséparable du projet qui lui donne sens (AUMONT, MESNIER, 1992). A la différence de l'acte réflexe ou du comportement répétitif, l'action intègre un ensemble complexe d'éléments qui vont l'orienter vers un but porteur de signification nouvelle (WIDLÖCHER, 1995). La motivation, parce qu'elle est déclenchante et propulsive et associe des aspects affectifs et cognitifs, est seule en mesure de rendre compte des transformations par lesquelles l'énergie du sujet est mobilisée et dirigée de façon sélective vers des buts déterminés (ALBOU, 1976). Elle correspond toujours à un besoin d'interaction avec l'environnement qui s'objective dans un objet-but à atteindre. L'objet et la motivation sont reliés par des formes représentationnelles.

L'être humain est un être en devenir qui s'inscrit dans une histoire singulière, un être d'espérance dans sa quête de changement dans le sens d'un dynamisme, d'une conscience

et d'une raison plus grands (FROMM, 1968). Son intentionnalité peut se construire et s'analyser dans une double perspective historique et téléologique. A cet égard, Pierre LOUART (1993) précise le rôle significatif de facteurs motivants, qui "*sont à la fois des forces intérieures qui poussent à l'action (impulsions, besoins, tendances) et des événements externes, présents ou projetés, qui font agir par attraction (motifs, mobiles, intérêts)*" (p. 51), dans l'activation de l'énergie vers certaines catégories de buts ou d'objets significatifs. Si la hiérarchisation et la prétention de toute tentative de généralisation des besoins psychologiques - cognitifs et sociaux (MONTMOLLIN, 1977) - dans leurs aspects "impulsifs" ou "attractifs" prête le flanc à des critiques justifiées - en raison notamment de différences individuelles, sociales, culturelles -, il paraît difficilement contestable qu'ils jouent un rôle significatif dans le dynamisme de base qui pousse l'individu à agir sur le monde. A l'instar des thèses béhavioristes, l'individu ne se contente pas simplement de réagir aux influences de son milieu. Il peut influencer son propre comportement par le biais de ses motivations et des conséquences qu'il crée à travers un processus autorégulateur : "*toute action comporte parmi ses déterminants les influences produites par le sujet lui-même*" (BANDURA, 1977, p. 8).

③ Assez paradoxalement, le modèle skinnérien <sup>79</sup> semble négliger l'histoire de l'interaction de l'individu avec son environnement. Pourtant, l'apprentissage s'inscrit dans un déroulement historique propre à chaque individu et se construit sur la base de son expérience passée (DORE, MERCIER, 1992). Les organismes complexes utilisent leurs expériences passées pour modifier leurs connaissances et leurs comportements en fonction de nouvelles conditions environnementales. Pour Lindsay NORMAN (1980), la plupart de apprentissages adultes présentent un double difficulté liée à la l'existence d'un "inconscient cognitif", selon l'expression de Jean PIAGET (citée in MALGLAIVE, 1990).

① Les nouvelles connaissances doivent s'intégrer adéquatement aux structures mnémoniques des connaissances déjà acquises. Si les conceptions à former contredisent les conceptions bien assises de l'apprenant, elles peuvent être rejetées car seuls les éléments entrant dans le modèle sont retenus et intégrés - conformément à la théorie de la dissonance cognitive de Léon FESTINGER (MONTMOLLIN, 1977).

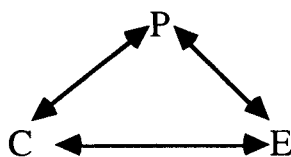
② Il doit exister un ensemble approprié de connaissances de fond et de structures mnémoniques pour que toute nouvelle connaissance soit correctement acquise.

---

<sup>79</sup> et non les thérapies comportementales qui intègrent très largement certains apports des théories cognitivistes (FONTAINE, COTTRAUX, LADOUCEUR, 1984), à tel point que l'on peut parler de thérapies cognitivo-comportementales (COTTRAUX, 1990).

Les conceptions antérieures interviennent à la fois comme intégrateur et comme résistance à toute nouvelle donnée contradictoire (GIORDAN, 1993). L'apprentissage résulte d'un va-et-vient entre une attitude exploratrice-anticipatrice et la référence à des acquis comme autant de points d'appui, d'expériences assimilées et significatives. L'expérience antérieure peut ainsi constituer un obstacle majeur au processus d'intégration de nouveaux savoirs - pratiques, théoriques, procéduraux ou de savoir-faire (MALGLAIVE, 1990). Pour permettre l'apprentissage, la structure cognitive du sujet doit parfois être complètement transformée, sa grille de références réélaborées et son cadre de fonctionnement reformulé pour permettre ce processus intégratif

- ④ La règle de la théorie opérante, selon laquelle un comportement est contrôlé par ses conséquences immédiates ou par un feed-back intégré (BANDURA, 1977) consécutifs à l'action directe d'événements extérieurs, néglige le rôle de déterminants cognitifs du comportement - et notamment des processus d'autorenforcement par lesquels un individu peut réguler ses propres actions par une anticipation de leurs conséquences possibles, une auto-évaluation de leurs conséquences par rapport à ses propres références personnelles, etc. (voir également NUTTIN, 1985). Les processus cognitifs, qui renvoient à l'imagerie mentale, aux représentations de l'expérience sous forme symbolique et aux processus de pensée, permettent une organisation, une interprétation et une sélection des stimuli environnementaux. Les structures cognitives, tout autant que les structures affectives, forment en ce sens un facteur déterminant du mode d'apprentissage de l'individu par l'action réciproque de l'assimilation et de l'accommodation (AUMONT, MESNIER, 1992). Albert BANDURA (1977) propose une perspective plus large du fonctionnement psychologique où le comportement, les autres facteurs personnels et les facteurs environnementaux opèrent tous, avec une influence pondérée selon les situations et les comportements, comme des déterminants interdépendants les uns des autres :



L'interaction continue et réciproque de ces trois déterminants s'inscrit dans un processus autorégulateur et récursif lorsque les différentes sources d'influence sont actives et développées. Ralph LINTON (1959) précise également que l'individu et son environnement forme une configuration dynamique où toutes les parties sont étroitement imbriquées, interactives et interdépendantes "*qu'il est extrêmement difficile de dire où il faut faire passer la frontière qui les distingue*" (p. 78). Dans cette perspective, la théorie

de l'apprentissage social de BANDURA, qui est une théorie socio-cognitive du fonctionnement de l'individu en situation d'acquisition par observation, rejoint bon nombre de théories socio-cognitives, qui diffèrent toutefois sur le rôle accordée aux modalités sociales, pour confirmer l'importance de l'acquisition par imitation tant les apprentissages cognitifs, que socio-relationnels (voir notamment WINNYKAMEN, 1992). Dans l'apprentissage vicariant (BANDURA, 1977), la conduite de l'observateur peut être modifiée, sans qu'il y ait nécessairement intentionnalité consciente d'acquisition d'une nouvelle conduite par l'observateur. Ce modelage permet notamment de comprendre les phénomènes de reproduction sociale, de construction de rôles (sexuels, institutionnels et sociaux). Fayda WINNYKAMEN (1992) n'opère pas une distinction très nette entre l'imitation et la modélisation (processus de modelage). Ces deux expressions visent à rendre compte "*des situations asymétriques, en particulier dyadiques, où l'un des partenaires observe ce que l'autre donne à observer, avant d'agir à son tour*" (p. 12). La dimension socio-relationnelle du phénomène d'apprentissage se retrouve également dans l'apprentissage coactif où les partenaires sont réunis et conduisent une activité finalisée par un but (WEIL-BARAIS, 1993) (cf. section III).

## **II - L'ECOLE DE PALO ALTO**

Nous avons vu comment l'instrumentalisme du béhaviorisme et sa recherche d'un unique schéma explicatif des phénomènes d'apprentissage - le conditionnement opérant - l'empêchent de proposer un modèle satisfaisant pour expliquer les conduites complexes qui ne peuvent faire abstraction des capacités cognitives les plus évoluées de l'individu. Les situations expérimentales dénaturent par définition les sujets ou les phénomènes expliqués, en appauvrissant la réalité et l'identité des objets sociaux, des conduites humaines de leur richesses et de leur complexité - même si elles permettent un contrôle plus rigoureux de leurs mécanismes de production ou d'action.

La nature des travaux regroupés au sein de l'École de Palo Alto est très diverse tant au niveau des thématiques abordées (WITTEZAELE, GARCIA, 1992) qu'au niveau des sources d'influences qui ont marqué la pratique thérapeutique palo altiste (MINARY, 1992). Nous limiterons notre exposé à certaines réflexions de Gregory BATESON sur l'apprentissage et de Paul WATZLAWICK sur le changement.



## ① De l'apprentissage au méta-apprentissage

Dans le domaine de relations humaines, tout comportement - hormis ceux déterminés par des mécanismes génétiques - est acquis et résulte donc d'un processus d'apprentissage. Le phénomène d'apprentissage est ce qui permet d'expliquer la plupart des changements de comportement relié au développement humain si l'on considère, comme Richard L. CÔTE (1987, p. 7), que "*très peu de changements de comportement chez l'humain sont dus uniquement à des facteurs de maturation ou de développement naturel*". Le changement, chez les palo altistes, peut être appréhendé comme une modification comportementale, relative à un contexte donné, ce qui le ramène à l'apprentissage de comportements nouveaux (MARC, PICARD, 1984). La façon dont les palo altistes aborde la problématique du changement est fortement liée à la théorie de l'apprentissage élaborée par Gregory BATESON (1977, 1980).

Gregory BATESON (1977, 1980) propose une classification en cinq niveaux des modes d'apprentissage "*en fonction d'une classification hiérarchique des types d'erreurs qui sont corrigés au cours des divers processus d'apprentissage*" (1977, p. 260). Il fonde sa classification sur l'importance de la notion de contexte, c'est-à-dire "*tous les événements qui indiquent à l'organisme à l'intérieur de quel ensemble de possibilités il doit faire son prochain choix*" (1977, p. 262), dans les processus d'apprentissage<sup>80</sup>. Certains signaux, d'indicateurs de contexte digitaux et/ou analogiques, et, dans le cas d'organismes supérieurs complexes, "d'indicateurs de contexte de contexte" permettent une classification des types de contexte - qui est isomorphe de celle des degrés d'apprentissage (BATESON, 1980). Cette théorie logique, qui affirme qu'il existe une discontinuité entre une classe et ses éléments constitutifs, explique pourquoi les niveaux supérieurs peuvent expliquer les niveaux inférieurs selon une logique de hiérarchisation des contextes (WATZLAWICK & alii, 1972).

En d'autres termes, le passage d'un contexte à un métacontexte s'opère par un basculement logique qui interdit toute référence au contexte pour expliquer le métacontexte. La notion de contexte et le principe de structuration logique et hiérarchique des contextes revêtent une importance primordiale puisque "*tout apprentissage particulier est surdéterminé par le contexte interactionnel dans lequel il se situe*" (MARC, PICARD, 1984, p. 80). Pour faire une analogie avec les gestaltistes, les éléments qui entrent en jeu dans une situation d'apprentissage sont structurés en une *Gestalt* qui peut non seulement être modifiée, mais aussi englobée dans d'autres *Gestalten* plus larges. Ces éléments du contexte, qui donnent des indices sur la

---

<sup>80</sup> notion aux contours flous soumise à une structuration logique et hiérarchique qui obéit à la théorie des types logiques qui rejoint les travaux de Bertrand RUSSELL et Alfred North WHITEHEAD.

*Weltanschauung* de l'individu, comportent nécessairement une dimension consensuelle et objective -liée au processus de socialisation - et une dimension individuelle et subjective - liée à l'histoire individuelle de chacun. Selon BATESON (1977), les cinq niveaux d'apprentissage probablement fixés par des phénomènes génétiques sont les suivants <sup>81</sup> :

- ① L'Apprentissage 0 désigne un apprentissage de base. Il peut provenir d'une réponse fortement stéréotypée ou d'une programmation génétique qui n'est pas susceptible d'être corrigée par un processus "essai-erreur" en vue d'améliorer des performances futures.
- ② L'Apprentissage I correspond à un changement dans la spécificité de la réponse, à travers une correction des erreurs de choix à l'intérieur d'un ensemble de possibilités (1977, p. 266). Il correspond aux apprentissages routiniers, par un système d'essais-erreurs, qui résultent d'automatismes cognitifs ou de phénomènes d'accoutumance aux stimuli mis en évidence dans les laboratoires de psychologie expérimentale des behavioristes. Les éléments déterminant le contexte d'une situation d'apprentissage sont ici des indicateurs qui permettent de repérer le caractère de similitude entre les différentes situations (WITTEZAELE, GARCIA, 1992).
- ③ L'Apprentissage II est un changement dans le processus d'apprentissage I qui résulte d'un double mécanisme : soit un changement correcteur dans l'ensemble des possibilités où s'effectue le choix, soit un changement qui se produit dans la façon dont la séquence de l'expérience est ponctuée (BATESON, 1977, p. 266). A ce niveau, le sujet n'apprend plus seulement à fournir une réponse contextuelle, mais devient capable de transférer ce qu'il a appris dans d'autres contextes. Il "apprend à apprendre" en faisant intervenir sa capacité de discrimination et de généralisation des contextes, et en abstrayant une information sur les caractéristiques communes aux contextes d'apprentissage. Ce type d'apprentissage s'apparente donc à un processus de généralisation qui résulte de l'unification de contextes apparemment différents. Les apprentissages de ce niveau, qui tendent à s'autovalider, fournissent une économie des processus de pensée, "*la plupart des processus et des habitudes de perception de la Gestalt*" (BATESON, 1977, p. 274) et composent le cadre à travers lequel la réalité est perçue. Ils sont acquis pendant la petite enfance, ce qui explique leur caractère plus ou moins indéradicable : "*on pourra dire que les effets de l'Apprentissage II acquis pendant la petite enfance persisteront toute la vie*" (BATESON, 1977, p. 274). Les différentes formes de ce niveau d'apprentissage correspondent aux traits de caractère ou aux phénomènes de transfert.

---

<sup>81</sup> il modifiera la numérotation de cette hiérarchie des ordres d'apprentissage dans une édition plus récente (1980).

- ④ L'Apprentissage III est un mode d'apprentissage "*difficile et par conséquent peu fréquent*" (BATESON, 1977, p. 275) dans le processus d'apprentissage II, dans le système des ensembles de possibilités dans lequel s'effectue le choix (p. 266). Seul l'homme peut parvenir parfois à ce niveau d'apprentissage dans un processus thérapeutique ou dans certaines transfigurations mystiques. Il revient à prendre conscience des prémisses non examinées qui ont présidé aux apprentissages du second niveau et à les modifier (p. 277). Ce mode d'apprentissage s'accompagne d'une modification profonde de la relation au monde et entraîne une réorganisation profonde de la personnalité qui ne va pas sans risque : "*Le concept de "soi" ne fonctionnera plus comme un point nodal dans la ponctuation de l'expérience*" (BATESON, 1977, p. 278). Ce niveau d'apprentissage peut, dans une issue favorable, conduire à une résolution des contradictions engendrées au niveau II, à un dépassement de toute rigidité de notre système de pensée ; résolution qui peut, dans certains cas, révéler "*un monde où l'identité personnelle se fond avec tous les processus relationnels, en une vaste écologie ou esthétique d'interaction cosmique*" (BATESON, 1977, p. 279). Pour Françoise KOURILSKY-BELLIARD (1995), seul ce niveau d'apprentissage, qui est le fruit d'un recadrage, permet d'accéder au vrai changement : "*seul l'apprentissage 3 permet à un système d'accéder au niveau 2 de changement, alors que l'apprentissage 2 au contraire maintient le système en l'état en renforçant son homéostasie*" (p. 174).
- ⑤ L'apprentissage IV est un changement dans l'apprentissage III, "*mais il est néanmoins fort improbable que l'on puisse l'enregistrer dans un organisme adulte vivant actuellement*" (1977, p. 266).

Dans une perspective psychologique qui rejoint sur le fond celle de BATESON, Pierre TAP (1988) précise que l'expérience n'a pas nécessairement un contenu formatif. Deux cas de figures peuvent alors être envisagés selon la nature et la profondeur du processus d'apprentissage :

- ⇨ La formation-développement ne vise pas à provoquer un changement structurel de la personnalité, mais un enrichissement par l'intégration d'information ou de savoir-faire à travers un processus d'appropriation progressif et continu. Elle fait intervenir "*des régulations synchroniques (intégration) et diachronique (complexification) permettant une progression, une croissance sans changement des systèmes de contrôle, de valeurs et de signification constituent les structures stables du sujet*" (p. 41-42).
- ⇨ La formation-déprise nécessite simultanément un déplacement et une remise en question des systèmes normatifs, des anciennes manières d'être et de faire du sujet pour espérer un changement significatif à terme. Ce processus s'accompagne d'incertitude, de remise en

cause plus ou moins brutale, de rupture avec les référentiels cognitifs et comportementaux usités.

Avec cette distinction des niveaux d'apprentissage, Gregory BATESON propose une organisation plus complexe du phénomène d'apprentissage que celle avancée par les behavioristes. Selon BATESON, *"l'homme est probablement ce genre d'animal dont l'apprentissage se caractérise par des discontinuités"* (1980, p. 74) entre les degrés d'apprentissage <sup>82</sup>. Le degré d'ouverture, de fermeture, de cohérence et de structuration de l'appareil cognitif de l'individu sont des paramètres qui fixent, de façon plus ou moins rigide, sa capacité d'apprentissage et d'intégration d'éléments information contextuels : *"moins un système est fermé, cohérent et structuré de façon rigide, plus l'individu sera susceptible de se saisir des éléments d'information nouveaux pour les intégrer et en tenir compte. Plus le système de pensée sera loin d'une position d'équilibre stable, plus il pourra se saisir du "chaos" de l'environnement en perpétuel changement pour créer des structures nouvelles plus adaptées"* (WITTEZAELE, GARCIA, 1992, p. 125).

Cette distinction entre les différents types d'apprentissage rejoint en partie celle proposée par Gareth MORGAN (1989, p. 92) - qui reprend la distinction établie par ARGYRIS et SCHÖN (1978) - qui distingue deux types d'apprentissage organisationnel, défini *"comme un phénomène collectif d'acquisition et de d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situation et les situations elles-mêmes"* (KËNIG, 1994, p. 76) ou comme *"un processus de détection et de correction des erreurs"* (ARGYRIS, SCHÖN, 1978, p. 426 ; ARGYRIS, 1976, p. 365) <sup>83</sup>, qui se nourrissent de la différence existant entre le fait d'apprendre et celui d'apprendre à apprendre :

⇒ l'apprentissage en simple boucle consiste en la capacité de découvrir et de corriger une erreur par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné par un effet de rétroaction négative, sans aucune remise en cause des hypothèses sous-jacentes qui guident l'activité. La logique procédurale est fiable quand le problème posé correspond à la procédure prévue. Tout est différent dès lors qu'il s'agit d'inventer, de corriger, de s'adapter à des situations nouvelles qui ne correspondent plus aux conditions répétitives ou connues. Ce type d'apprentissage ne tient pas compte des modifications du contexte qui changent les données des problèmes et le contexte de l'action. Il ne permet pas l'adaptation,

---

<sup>82</sup> même si l'auteur admet que cette discontinuité entre les différents degrés n'a pas reçu de confirmation.

<sup>83</sup> Pour Chris ARGYRIS (1995, p. 17), nous *"apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'un action et ce qui se produit effectivement, une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat"*.

mais conduit à reproduire des modes de fonctionnement qui ne laissent aucune place à l'imprévu.

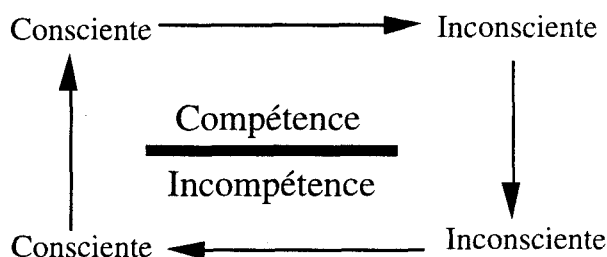
⇒ l'apprentissage en double boucle consiste à pouvoir jeter un "double regard" à la situation en remettant en question la pertinence des normes et des hypothèses de fonctionnement de façon la plus fondamentale, des limites qu'on fixe à l'action à travers un processus de questionnement très ouvert et permanent, une reconsidération des problèmes de manière à les envisager sans idées préconçues, une exploration des différentes dimensions d'une situation, une remise en cause des contraintes qui fixe les possibilités d'action - avec toutefois un respect des limites critiques. Selon Chris ARGYRIS (1978), le système d'apprentissage en boucle double reste rare puisque *"les normes et les comportements qu'elles (les organisations) déterminent empêchent ceux qui savent quelque chose sur les problèmes techniques ou politiques de parler ouvertement"* (p. 427). Les acteurs peuvent très bien avoir l'impression de pouvoir apprendre, alors que, en réalité, il se contentent de tourner en rond sans remettre en cause les hypothèses qui produisent des conséquences improductives (ARGYRIS, 1978). Il peut y avoir une incapacité à découvrir, à inventer, à produire des solutions en double boucle.

Quelles sont les conditions requises pour permettre cette forme d'apprentissage ? Ce méta-apprentissage suppose notamment la reconnaissance de l'insuffisance des schémas cognitifs et comportementaux antérieurs, la prise de conscience des schémas internes et hypothèses implicites qui guident l'action et les comportements, l'examen des suppositions qui sous-tendent l'action et celui de ces mêmes suppositions, un besoin de régénération, une nécessaire flexibilité mentale, un élargissement du champ de conscience de la réalité et une certaine "humilité" indispensable pour être enseignable, bref tout un ensemble de qualités, d'attitudes et de comportements qui indiquent une aptitude et une capacité à apprendre : *"Il est inutile d'apporter des idées à des esprits déjà trop pleins d'idées"* (SHAH, 1987, p. 23). Apprendre signifie alors développer une capacité réelle, et non virtuelle ou discursive, à voir différemment la réalité quotidienne pour en percevoir et en comprendre des aspects autrefois occultés et s'en faire d'autres représentations (SAINSAULIEU, 1990). **La croyance selon laquelle l'on possède naturellement cette "capacité à apprendre" peut devenir un obstacle très subtil à son développement réel dont il est très difficile de se défaire.** En dépit des intentions, des aspirations, des discours, la cristallisation des schémas cognitifs et comportementaux peut alors perdurer envers et contre tout sans que l'on en soit forcément conscient.

La distinction entre ces deux formes d'apprentissage renvoie partiellement à celle établie entre les opérations et les projets (DECLERK, EYMERY, CRENER, 1980) ou entre les activités entrepreneuriales, c'est-à-dire l'ensembles des activités qui impliquent une modification du

modèle de fonctionnement interne et/ou externe de l'entreprise et les activités opérationnelles, c'est-à-dire l'ensemble des activités qui mettent à profit le modèle de fonctionnement interne et/ou externe de la firme (DECLERCK, DEBOURSE, NAVARRE, 1983). Elle rejoint également la distinction établie par Jacques LEBRATY (1992, 1993) entre la gestion et le management qui relève, selon l'auteur, de logiques différentes (logique d'ordre 1 et d'ordre 2) : "*Gérer*", c'est prendre une succession de décisions cohérentes, dans le cadre d'une logique donnée, caractérisée par un ensemble de règles (les contraintes). "*Manager*", c'est réussir à sortir de ces contraintes, car la solution ne se trouve pas dans les données dont on dispose. Autrement dit, l'acte de management est essentiellement tourné vers les fins, l'acte de gestion vers les moyens, ce qui ne signifie pas que le premier néglige, ensuite, les processus et que le second ne se préoccupe pas des objectifs" (LEBRATY, 1992, p. 141) <sup>84</sup>. D'un côté, la pensée verticale, l'ordre du calcul, de l'optimisation dans le cadre de contraintes, de l'obéissance à des règles du jeu, de la mise en évidence de la solution d'un problème se trouvant, par construction, dans l'énoncé. De l'autre, la pensée latérale, l'ordre de la créativité, du refus opportun des règles du jeu, de l'aptitude de transgresser les contraintes d'un problème donné ou anticipé afin de trouver une solution voulue et construite.

Dans la même perspective, Jacques CHAIZE (1992) fournit une illustration de l'articulation entre le conscient et l'inconscient en rappelant que l'apprentissage d'un comportement nouveau passe par quatre étapes résumées dans le graphique ci-dessous (p. 233) :



- ⇒ 1ère étape : L'incompétence inconsciente, où le sujet ne sait pas qu'il ne sait pas, où il ignore son ignorance, résulte d'abord d'une absence de représentation collective de la réalité, des objectifs, de la mission à accomplir - et "*est plus répandue qu'on ne l'imagine*" (p. 232). Dans une perspective de changement, Benoît GROUARD et Francis MESTON (1993) précisent que, selon le type de changement à effectuer, le délai écoulé entre la prise de conscience du besoin de changer et le processus de changement proprement dit peut se compter en années.

---

<sup>84</sup> phénomènes d'apprentissage qui s'inscrivent dans une vision processuelle de l'organisation, vision constituant l'une des quatre "tendances lourdes" de l'évolution du management (LEBRATY, 1993).

- ⇒ 2ème étape : L'incompétence consciente repose sur une acceptation de son ignorance qui sous-tend une humilité individuelle et/ou collective indispensable pour reconnaître l'obstacle plutôt que de le nier.
- ⇒ 3ème étape : La compétence consciente s'appuie sur le choix et l'utilisation d'outils (techniques, savoir-faire nouveaux) qui correspondent aux problèmes posés et favorisent l'identification des obstacles de leurs causes - sans souscrire aux effets de la mode managériale.
- ⇒ 4ème étape : La compétence inconsciente renvoie à l'appropriation des outils et l'intériorisation des acquis.

Cette vision du méta-apprentissage se retrouve sous des formes multiples et diverses. Gérard MALGLAIVE (1990) insiste ainsi sur l'importance de la prise de conscience des outils cognitifs mis en œuvre de manière implicite dans l'action afin de les rendre mobilisables dans la confrontation au non-connu. Il s'agit pour lui de conduire l'individu à se centrer sur le contrôle de l'action, à rétablir un contrôle attentionnel conscient sur les mécanismes fonctionnels, alors que les pratiques opératoires, la force de l'habitude s'accompagnent d'essais et d'erreurs généralement non conscients. Le progrès dans l'apprentissage se comprend ainsi par l'élimination ou la modification d'une règle ou d'une hypothèse sous-jacente erronée, et non par un processus cumulatif qui consiste uniquement en adjonctions de connaissances (GEORGE, 1990). Les résistances qui entourent cette métacognition traduit bien la difficulté "*de prendre conscience des mécanismes même de l'action, de l'enchaînement des actes qui la constitue et de sa structure*" (MALGLAIVE, 1990, p. 225) et soulève des problèmes liés à une définition opérationnelle du degré de conscience qu'un individu peut avoir à un moment donné (NGUYEN-XUAN, 1990).

La difficulté de cette prise de conscience peut également être rattachée à la capacité d'attention qui évolue au cours du développement de l'être humain. Au niveau perceptif, l'enfant d'âge préscolaire est généralement mieux accordé au réel que l'adulte. Il est plus près des choses, et est à même de détecter avec une remarquable acuité, mettant en œuvre une sensibilité non encore émoussée, une curiosité toujours en éveil, une activité exploratoire incessante, puisqu'il ne dispose pas d'un système conceptuel lui permettant de classer immédiatement ce qui est perçu (DANSET, 1983). Pourtant, progressivement, la cristallisation des voies et des connexions cérébrales privilégiées au cours du développement socio-cognitif de l'individu consolident des modes de percevoir, de connaître, de croire, de penser qui vont devenir routines, rigidités, dogmatismes, stéréotypes (MORIN, 1986) <sup>85</sup>.

---

Le développement de la structure cognitive de l'être humain lui permet de cerner très tôt l'invariance et la régularité de certaines propriétés des objets et des gens qui contribuent au caractère prévisible de son environnement. La représentation mentale des régularités est une étape importante du développement cognitif (DANSET, 1983) qui permet à l'être humain d'évoluer dans le prévisible, la continuité, l'ordonné, le cohérent et le régulier. Elle peut s'expliquer notamment par les mécanismes d'apprentissage qui interviennent dans la constitution de nouvelles connaissances à partir d'une transformation qualitative des connaissances existantes : l'assimilation (ou pseudo-généralisation au cas par cas), le transfert analogique, l'induction, le test d'hypothèses et la généralisation (GEORGE, 1990).

D'une manière plus générale, cette fixation cognitive renvoie aux mécanismes de la cognition sociale (BEAUVOIS, DESCHAMPS, 1990 FISCHER, 1990), c'est-à-dire au processus par lequel un individu construit et entretient une connaissance de la réalité sociale et, ce faisant, la produit ou la reproduit socialement. Cette connaissance n'est pas délestée d'une pesanteur affective qui influe les processus perceptifs et cognitifs et des pré-savoirs sociaux, dégagés d'investissement personnel et d'interaction avec l'objet mobilisant des comportements de préparation et d'anticipation par rapport à des situations à venir ou à leur possibilité, bref de tous les éléments perceptifs, représentationnels et évaluatifs qui s'intercalent entre la réalité et la perception que nous en avons. Maurice REUCHLIN (1990) évoque, sous une autre forme, cette intégration des fonctions cognitives et conatives dans le fonctionnement comportemental (voir également NUTTIN, 1985 ; HUTEAU, 1985). Selon lui, le domaine de métacognitif ne peut pas se limiter à une prise de conscience par le sujet de ses mécanismes cognitifs et de leur contrôle. Il se rapporte également aux aspects conatifs des conduites, c'est-à-dire qu'il autorise "*à s'interroger sur les procédures qui déclenchent et contrôlent la décision d'utiliser la machinerie cognitive*" (p. 9) en fonction des exigences de la situation et des possibilités qu'elle offre et des possibilités dont l'individu dispose (notamment de la nature et de la puissance de son système cognitif). En d'autres termes, le métacognitif se rapporte tant aux processus de sélection et de traitement de l'information que d'orientation et de contrôle des conduites.

Ces notions de cognition sociale ou de conation évitent ainsi le risque d'un éventuel isolationnisme des activités cognitives par rapport aux facteurs motivationnels et aux processus d'interaction comportementale sujet-situation (VIEGAS ABREU, 1987) et renvoie aux processus de régulations normatifs qui contrôlent, vérifient et dirigent les opérations cognitives (DOISE, 1990). Dans cette perspective, l'évolution signifie pour l'individu "*de se garder de trop bien s'adapter à un certain "ordre" des choses, et savoir s'insurger contre certaines régularités*" (DANSET, 1983, p. 144). Les stratégies cognitives de l'individu visent de façon

---

<sup>85</sup> même s'ils subsistent, bien évidemment, des réseaux déformables et souples, des possibilités de nouvelles connexions et nouvelles adaptations.



complémentaire (et antagoniste) à simplifier et complexifier la connaissance en se mettant au service de l'action (MORIN, 1986, p. 63-64). La simplification sélectionne ce qui présente de l'intérêt pour le connaissant et élimine tout ce qui est étranger à ses finalités ; compute le stable, le déterminé, le certain et évite l'incertain et l'ambigu ; produit une connaissance qui peut être aisément traitée pour et par l'action. La complexification cherche à tenir compte du maximum de données et d'informations concrètes, à reconnaître et à computer le varié, le variable, l'ambigu, l'aléatoire, l'incertain.

Le contrôle et la régulation des activités cognitives supposent toutefois que l'individu puisse, d'une manière ou d'une autre, prendre conscience de ses propres cognitions et processus cognitifs, c'est-à-dire qu'il puisse avoir comme objet de pensée ses propres pensées (NGUYEN-XUAN, 1990). Pour Jérôme BRUNER (BARTH, 1985), la prise de conscience, par l'individu, de sa propre démarche pour apprendre et sa volonté de la faire jouerait également un rôle important dans l'acquisition des connaissances. Cette métacognition, relative tant à la représentation des objets du monde interne et externe qu'aux représentations des opérations cognitives, est un facteur crucial pour l'acquisition des connaissances et suppose une capacité du sujet de s'observer lui-même et à reconnaître ses croyances, ses activités et états mentaux, à les confronter à la réalité, puis à développer des stratégies de résolutions du problème (MIRABEL-SARRON, RIVIERE, 1993).

Pourtant, selon Annick WEIL-BARBAIS (1993), si les sciences cognitives supposent certes la conscience, elles ne passent pas par les aspects phénoménaux de la conscience : "*Le terme "métacognition", utilisé pour désigner la connaissance qu'a un sujet de ses propres connaissances, n'est pas synonyme de conscience et permet au contraire de dépasser l'opposition conscient/inconscient*" (WEIL-BARBAIS, 1993, p. 87). On arrive à une situation assez paradoxale dans laquelle la psychologie prend sa source dans la question de la conscience, alors qu'elle semble l'avoir éliminée de ses préoccupations (MAURY, 1989). Il est vrai qu'il manque une théorie scientifique de la conscience au niveau du psychisme et du langage humains, en interaction avec les autres niveaux de réalité et d'observation, *sans discontinuité* jusqu'à celui des phénomènes et processus d'apprentissage : "*Mais une telle théorie ne serait pas autre chose qu'une théorie de la connaissance, qui ne peut être que le résultat d'une réflexion philosophique métascientifique sur les conditions de production du savoir scientifique*" (ATLAN, 1986, p. 47).

Quoiqu'il en soit, la métacognition est une propriété de l'esprit humain difficilement concevable, à la fois sur le plan conceptuel et pragmatique, sans l'existence qu'une quelconque capacité à prendre conscience-de-quelque-chose. Comme l'écrit Serge CAFRANTAN (1992, p. 249) : "*Prise en elle-même, la pensée ne possède pas la conscience comme l'une de ses propriétés. Elle est conscience pour le moi qui la pense. C'est le moi qui est conscient et non*

*pas la pensée. C'est parce que je suis conscience, qu'il m'est possible aussitôt d'avoir conscience-de-quelque-chose : ainsi sont possibles la perception, et la pensée de la perception".* La pensée nécessite la conscience et toute altération de celle-ci perturbe nécessairement les opérations psychiques du sujet (ZARIFIAN, 1988).

Cette capacité de distanciation réflexive - ou d'observation - du sujet sur lui-même, sur ses opérations cognitives, sur ses actions constitue une condition fondamentale pour toutes possibilités critiques et auto-critiques, pour tout effet de rétroaction et de modification des structures cognitives de l'individu (MORIN, 1986 ; FRANKL, 1988). Elle lui permet notamment au sujet de traiter ses activités cognitives comme des objets, et par là d'apprendre à apprendre, puisqu'elle offre "*un méta-point de vue, qui à la fois dépasse et englobe ces activités cognitives, tout en faisant partie*" (MORIN, 1986, p. 191) <sup>86</sup>.

Selon Ahn NGUYEN-XUAN (1990, p. 216), la genèse de la métacognition est basée sur trois types de "connaissance des phénomènes psychologiques" :

- ⇒ Savoir que les états mentaux internes existent et qu'ils diffèrent des actes ou événements externes.
- ⇒ Savoir qu'il existe des processus mentaux différents.
- ⇒ Savoir que, malgré leur diversité, les processus mentaux sont reliés entre eux d'une certaine manière.

Ces expériences métacognitives sont des expériences cognitives et affectives conscientes (NGUYEN-XUAN, 1990) qui doivent permettre au sujet de repérer sa démarche mentale, les étapes par lesquelles il est arrivé à résoudre un problème, les erreurs de raisonnement ou d'appréciation qui interviennent dans l'interprétation des données provenant du monde extérieur et des perceptions internes (MIRABEL-SARRON, RIVIERE, 1993) et, ensuite, de transformer ou de maintenir ses activités cognitives. Elles se heurtent à divers mécanismes cognitifs de protection qui interviennent dans les effets de fixation : la sélectivité de l'attention (centration sur les informations liées à la réalisation de l'intention et ignorance des autres informations), traitement minimal de l'information consistant à ne prendre en compte que l'information juste nécessaire pour prendre une décision, renforcement de la motivation liée à l'intention en cours de réalisation grâce à la focalisation de l'attention sur les informations susceptibles d'augmenter l'attrait de l'orientation choisie (RICHARD, 1990).

---

<sup>86</sup> Edgar MORIN note par ailleurs que le développement de la conscience cognitive n'entraîne pas pour autant le développement de la conscience de soi, et réciproquement (1986, p. 192).

Sur un autre registre, la théorie du fonctionnement cognitif automatisé propose l'une des interprétations dominantes du processus d'habituation <sup>87</sup> qui montre comment les représentations stockées dans la mémoire à court terme et à long terme peuvent bloquer l'accès aux nouvelles représentations qui surviennent de l'interaction avec l'environnement.

L'habituation, par laquelle un organisme apprend qu'une stimulation répétée ou constante ne présente pas de signification particulière pour l'activité, s'oppose à la sensibilisation qui entraîne l'activation croissante de l'organisme à la répétition d'un stimulus. Si le concept d'automatisme en sciences cognitives <sup>88</sup> ne fait pas l'objet d'une définition univoque et universellement partagée, il existe un large accord pour attribuer au traitement automatique trois propriétés principales : l'absence de coût ou de charge mentale, l'absence de contrôle intentionnel et l'inconscience qui est "*opérationnalisée par l'incapacité des sujets à verbaliser, ou plus généralement à témoigner intentionnellement par une réponse symbolique, de la nature d'un processus ou d'un événement*" (PERRUCHET, 1988, p. 35) <sup>89</sup>.

A l'instar du fonctionnement cognitif automatisé, le fonctionnement cognitif contrôlé "*implique la construction de règles cognitives et permet plus de souplesse dans l'organisation de l'action*" (DORE, MERCIER, 1992, p. 98). Apprendre, c'est prendre conscience des mécanismes de reproduction cognitive qui nous font appréhender le monde sur un mode quasi-automatique, c'est "*donner aux managers les moyens d'analyser les théories implicites qu'ils utilisent à la lumière d'autres options théoriques dont les développements sont plus systématiques*" (MINTZBERG, 1990, p. 137). Pour Jean-François RICHARD et Jean-MICHEL HOC (1990), la remise en cause des interprétations est intimement liée aux résultats d'activités d'évaluation de ces représentations, et notamment à :

- ⇒ un défaut de cohérence interne de la représentation dans le même système de représentation et de traitement.
- ⇒ l'incompatibilité de la représentation avec d'autres points de vue justifiés sur la même situation.

---

<sup>87</sup> qui se rapporte au processus d'apprentissage sous-jacent à la diminution graduelle et relativement permanente de l'intensité ou de la fréquence d'apparition d'un comportement à la suite de la présentation répétée d'une stimulation précise, et de l'ensemble des phénomènes qui lui sont associés (DORE, MERCIER, 1992).

<sup>88</sup> qui se distingue de la notion d'habileté (CAMUS in PERRUCHET, 1988).

<sup>89</sup> cette troisième propriété ne semble pas toutefois faire l'unanimité parmi les chercheurs.

- ⇒ le manque de pertinence de la représentation vis-à-vis de la réalisation des objectifs d'action (évaluation du feed-back de l'action).
- ⇒ l'impression d'avoir exploré toutes les possibilités de solution, c'est-à-dire d'épuiser l'espace de recherche.

Avec le temps, le processus d'habituation ne permet plus de maintenir les représentations mentales dans un état très actif. Pourtant, comme le note Pierre PERRUCHET (1988, p. 92), si l'activation d'une représentation déjà construite peut s'opérer sur un mode automatique<sup>90</sup>, l'élaboration de nouvelles représentations requiert la participation attentionnelle et consciente du sujet. Pourtant, et assez paradoxalement, les structures les plus fondamentales qui orientent et structurent nos conduites les plus complexes ne font généralement pas l'objet d'une prise de conscience et d'une connaissance explicites. De surcroît, toute connaissance comporte un nombre variable d'éléments déclaratifs et procéduraux (GEORGE in PERRUCHET 1988). Les connaissances déclaratives sont autonomes et mobiles et indépendantes de leur utilisation éventuelle et de l'action concrète (RICHARD, 1990). Les connaissances procédurales sont relatives aux procédures en jeu dans l'exécution d'une tâche et dans l'élaboration d'une nouvelle procédure de contrôle directement utilisables dans la réalisation de l'action (RICHARD, 1990). Elles s'expriment dans l'action finalisée et sont en quelque sorte prisonnières d'une conduite spécifique. L'action nécessite un mode de fonctionnement procédural qui fixe les conduites dans un registre comportemental modelé par l'ensemble des effets durables des expériences antérieures. La répétition d'événements complexes et fortement structurés exercent donc nécessairement des effets non identifiés sur le plan conscient qui influent plus ou moins profondément la structuration mentale de l'individu et ses comportements. Cette notion d'automatisme cognitif doit toutefois être plutôt considérée comme "*un schéma souple et paramétrable*" que comme "*l'idée d'un automatisme rigide, inflexible et stéréotypé*" (CAMUS, p. 76 in PERRUCHET, 1988).

L'acte d'apprendre consiste également à acquérir de nouvelles structures. Cette structuration passe par processus échelonné de plusieurs étapes clés (AUMONT, MESNIER, 1992) :

- ⇒ une activité exploratoire et de recherche de l'apprenant qui lui permet non seulement d'entrer dans une relation sujet/objet, mais aussi réfléchir sur l'action par un effet de distanciation psychologique de l'objet (PAYETTE, 1988). La dimension motivationnelle, qui se traduit par un jeu de désirs en perpétuel mouvement selon différents paramètres individuels et situationnels (LOUART, 1993), joue ici un rôle central.

---

<sup>90</sup> ce qui ne doit pas laisser penser pour autant que les automatismes sont incontrôlés, mais ils échappent seulement au contrôle attentionnel (RICHARD, HOC, 1990).

- ⇒ une prise de conscience des conceptions et des représentations antérieures, vue comme un ensemble construit de reproductions à la fois individuelles et sociales (JODELET, 1989), utilisées par le sujet pour reproduire mentalement un objet ou un phénomène et raisonner sur les problèmes qu'il pose. Cette restructuration de la structure cognitive passe notamment par une phase de repérage des ressemblances et des différences et d'identification des contradictions qui permet de dresser des "ponts cognitifs" avec la structure globale antérieure.
- ⇒ une remise en cause des conceptions de l'individu auxquelles le sujet s'identifie plus ou moins profondément en fonction de leur charge affectivo-émotionnelle, de leur ancrage et qui constituent des constructeurs de son identité personnelle (L'ECUYER, 1978). L'absence de consonance, de cohérence ou de certitude cognitive <sup>91</sup> constitue le gage d'un questionnement favorable à l'évolution et l'élaboration cognitive.
- ⇒ une phase d'appropriation psychologique qui permet l'intériorisation des acquis de façon à ce que l'apprentissage puisse produire des modifications relativement durables des connaissances ou des comportements. Le conflit intracognitif, qui place le sujet dans un état de recherche d'un nouvel équilibre, lui permet d'appréhender sous un angle différent ses conceptions antérieures.

La théorie de l'apprentissage de BATESON, avec ses prolongements les plus divers, n'est pas le seul apport des palo altistes. La vision de l'homme communiquant, qui n'est pas sans rappeler par certains aspects l'interactionnisme symbolique d'Erving GOFFMAN (1974), constitue le second apport majeur de cette École de pensée.

## **② La psychologie interactionniste de l'homme communiquant**

Paul WATZLAWICK (et alii, 1975) place la perspective de l'évolution dans une problématique de logique de changement. La théorie de groupes d'E. GALOIS et la théorie des types logiques de RUSSEL et WITHEHEAD fournissent aux palo altistes les bases formelles élémentaires de l'analyse des paradoxes (WATZLAWICK & alii, 1972, 1975). Ainsi la confusion entre niveaux logiques produit un paradoxe qui "*se caractérise alors par une turbulence dans les niveaux logiques des systèmes en présence*" (KAES, 1979, p. 56). Comme nous l'avons déjà

---

<sup>91</sup> à l'inverse des théories qui insistent sur les besoins de cohérence et de certitude (MONTMOLLIN, 1977).

vu (cf. première partie section I), ces prémisses permettent aux palo altistes d'établir une distinction entre deux types de changement :

- ⇒ le changement 1 se produit à l'intérieur d'un système sans en altérer la structure. Il consiste en un processus de régulation qui assure la permanence du système grâce à un principe d'homéostatique qui garantit sa continuité et son équilibre dans un environnement fluctuant (maintien du répertoire de règles, des schémas interactionnels générateurs et reproducteurs des problèmes, etc.)
- ⇒ le changement 2 consacre une transformation des prémisses qui gouvernent le système en tant que totalité à travers un saut logique, une discontinuité abrupte qui permet de sortir du système, d'ouvrir de nouveaux modes de changement, permettant à la fois l'évolution personnelle et un nouvel équilibre psychologique (WATZLAWICK, NARDONE, 1993). Les aléas du monde extérieur, l'intervention imprévue et imprévisible d'éléments extérieurs sont susceptibles d'induire chez l'individu des changements durables et profonds. Des changements infimes dans le fonctionnement d'un système relationnel peuvent déclencher des réactions en chaîne qui peuvent rétablir un point d'équilibre. Pour WATZLAWICK (& alii, 1975), parler de changement à propos de la genèse et de la résolution d'un problème renvoie toujours à un changement de type 2 : "*le changement implique toujours le niveau immédiatement supérieur*" (p. 25).

Schématiquement, le premier se rapporte à un changement de conduite alors que le second exige une transformation de l'attitude profonde. Le paradoxe est la formation du saut logique d'un niveau à un autre, d'un système à un autre qui lance un pont, constitue un niveau intermédiaire où s'établit une coexistence et une continuité entre le niveau 1 et 2, "*permettant ainsi que la continuité psychique s'établisse*" (KAES, 1979, p. 56). Cet espace transitionnel forme un niveau paradoxal entre les niveaux 1 et 2 - FRANKL (1988) parle de la technique de "*l'intention paradoxale*" comparable à la technique de la double contrainte des palo-altistes, sauf qu'elle se rapporte à une stratégie mentale. Le passage d'un niveau de système à un autre s'appuie sur la technique thérapeutique du recadrage : "*Recadrer signifie (...) modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel il est vécu, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux "faits" de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement*" (WATZLAWICK & alii, 1975, p. 116) - ce mode de repérage ne résout pas cependant la question de définition des frontières des différents systèmes et pose le problème de la reconnaissance du niveau logique auquel doivent être cherchés les indices de changement (MINARY, 1992).

Pour les psychanalystes (KAES, 1979), le cadre est "*le dépositaire de la partie non différenciée et non dissoute des liens symbiotiques primitifs*" (p. 66-67). Plus prosaïquement, il constitue

une présence permanente - non perçue consciemment ni conceptualiser tant qu'il ne fait pas défaut - sans laquelle le moi ne peut pas se constituer ou se développer. Ce sont les crises, les ruptures, les séparations, les menaces qui font apparaître son existence. Ces bifurcations ne sont pas analysées comme des ruptures de type logique, mais s'appréhendent dans la perspective d'un espace transitionnel. La transitionnalité, c'est-à-dire "*le passage d'un état d'union avec l'environnement à l'état où le sujet est en relation avec lui, en tant que chose extérieure et séparée*" (KAES, 1979, p. 63), se nourrit du processus de passage entre deux états subjectifs en s'appuyant sur "*une expérience de rupture dans la continuité*" (KAES, 1979, p. 62). Cette approche apporte un éclairage complémentaire sur la notion de recadrage qui ne sous-tend pas une rupture structurale dans la continuité temporelle et psychique du sentiment "profond" du Moi, mais une modification du sens des rapports dialectiques entre l'individu et son environnement.

Pour les palo altistes, le recadrage ne vise pas à changer la *perception* qu'a une personne de la réalité, mais la *signification* qu'elle a pour elle en déplaçant le problème de son cadre symptomatique pour le situer dans un cadre plus large, en faisant surgir le doute dans l'armature cognitive et comportementale du sujet : "*Cette stratégie persuasive s'exerce sur la structure perceptible sur laquelle repose les interprétations subjectives et le comportement, plutôt que directement ou principalement sur les aspects sémantiques de la réalité*" (WATZLAWICK & alii, 1993, p. 96). C'est le sens et la valeur accordés à une situation (réalité de deuxième ordre) qui sont recadrés, non ses éléments concrets ou ses conditions objectives qui échappent au contrôle de l'individu (réalité de premier ordre). Les faits sont replacés dans un contexte de signification différent en vue de conduire à un changement dans la topographie mentale construite du sujet à travers un assouplissement de sa logique, un déblocage de sa structure mentale - le recadrage de l'approche stratégique diffère radicalement de la recherche de l'insight qui caractérise d'autres approches thérapeutiques (WATZLAWICK & alii, 1993, p. 97).

La force thérapeutique du recadrage est liée à la difficulté, voire l'impossibilité, de revenir à une ancienne vision de la réalité lorsque le sens et la valeur d'une situation ou d'un objet se sont modifiés, ne serait-ce que l'espace d'un instant. Les conditions de réussite du recadrage sont diverses : besoin d'échapper à la confusion en trouvant un nouveau cadre, respect du cadre conceptuel de ceux dont on doit modifier le problème, une communication thérapeutique qui s'appuie sur le langage du patient et respecte les structures linguistiques de deux hémisphères cérébraux (WATZLAWICK, 1980). Son utilisation comme technique de persuasion, stratégie persuasive permet de modifier les significations et les réactions d'une personne sans avoir à changer directement la signification rationnelle que cette personne attribue aux choses à travers une ouverture sur de nouveaux horizons et de nouvelles possibilités de changement. Cette modification du modèle relationnel du sujet ne peut s'effectuer que dans un éventail restreint de

possibles dont la caractéristique commune est de s'intégrer à la représentation subjective que l'individu a de son univers.

Les idées forces qui fondent l'approche stratégique de l'École de PALO ALTO peuvent se résumer schématiquement en cinq assertions (WATZLAWICK, 1988, 1991, 1993) :

① directement basée sur un constructivisme radical, l'approche stratégique repose sur l'existence de réalités multiples. Le réel est vu comme le résultat de conventions instituées dans un milieu socio-culturel donné. Ainsi, c'est autour des définitions imaginaires des relations que les sujets ont entre eux que vont se jouer toutes les choses essentielles de la vie (MUCCHIELLI, 1993). Pourtant, voir notre réalité comme une réalité possible parmi d'autres est "*quelque chose dont nous sommes tous incapables*" (WATZLAWICK 1991, p. 130). C'est pourquoi le thérapeute remplace les effets douloureux d'une fiction par ceux d'une autre fiction, qui engendrent une autre réalité en vue "*d'une meilleure adaptation d'une fiction du réel à des objectifs concrets à atteindre*" (WATZLAWICK 1991, p. 128). La prescription comportementale (stratégie du comme-si) permet d'inventer, en quelque sorte, une réalité nouvelle. Toutefois, la fiction suggérée ne doit pas trop contredire la réalité du sujet, c'est-à-dire qu'elle doit être acceptable pour ne pas se heurter à l'inertie des systèmes relationnels qui déjouent toute intervention de la raison. Cette perspective insiste sur la dimension active de l'homme qui apparaît comme co-créateur de son psychisme et de "son" monde.

Si le constructivisme trouve son aboutissement avec les formulations de l'École de Palo-Alto (MUCCHIELLI, 1993), l'idée d'une réalité psychologique ou sociale construite s'inscrit dans une longue tradition des sciences humaines. La psychologie d'Alfred ALDER (1976), célèbre dissident freudien, introduit déjà la notion de "*réalité fictionnelle*" pour évoquer le caractère construit du réel auxquels s'accrochent les patients pour se protéger. Le constructivisme de l'antipsychiatrie basée sur la phénoménologie existentielle (LAING, 1970, 1971) insiste également sur le fait que "*l'homme n'existe pas en dehors de son monde, pas que son monde ne peut pas exister en dehors de lui*" (1970, p.18). Le personnel et le subjectif sont pris en considération dans tout projet de reconstruction de la manière qu'un sujet a d'être lui-même dans son monde. La phénoménologie des sciences sociales (BERGER, LUCKMANN, 1986), la théorie des représentations sociales (JODELET, 1989 ; ABRIC, 1994) tendent également à montrer que chaque groupe culturel et acteur social perçoit, ressent et analyse à sa manière le monde dans lequel il vit. Avec ces conceptions, le "*personnalisme compréhensif*" (MUCCHIELLI, 1993), qui insiste sur le caractère construit de la réalité individuelle et/ou collective, se substitue au globalisme interprétatif des thèses psychanalytiques selon lequel le psychisme de tous les hommes fonctionne de la même manière (MUCCHIELLI, 1993).



- ② L'individu construit sa réalité à travers son action, c'est-à-dire que le changement du système d'action précède celui de la pensée. Ce sont les changements tangibles dans les schémas comportementaux qui amènent un changement dans la structure cognitive de l'individu. L'essentiel est d'amener l'individu à agir autrement à travers la mise en œuvre de prescriptions comportementales en vue d'obtenir des modifications limitées mais précises, avec toutefois l'intention d'obtenir un changement de nature plus global : le changement intervient avant l'insight, la prise de conscience est la conséquence d'un comportement modifié. Cette perspective inverse "*le principe traditionnel selon lequel la prise de conscience est la condition préalable sans laquelle il ne peut y avoir de modification du comportement, d'amélioration ou de solution*" (WATZLAWICK, 1991, p. 82). Nous avons vu précédemment les liens consubstantiels qui lient la cognition et l'action dans le fonctionnement psychologique et comportemental de l'être humain. L'argument selon lequel la perspective comportementale ne s'accompagne pas toujours de résultats durables est évacué par le palo altistes. Ils admettent que les problèmes puissent se reproduire puisqu'il existe une impossibilité de trouver des solutions parfaites, valables une fois pour toute, étant donné que l'existence constitue un processus constant d'adaptation optimal, mais non parfait (WATZLAWICK, 1980, p. 165).

Nous avons abordé la complexité problématique qui entoure l'articulation et la complémentarité entre la cognition et l'action dans le processus de changement. Cette consubstantialité nous paraît plus complexe que la traduction proposée par la systémique palo altiste. La pragmatique de la communication, c'est-à-dire ses effets sur le comportement, étudiée par les palo altistes nous semble toutefois cohérente avec leur orientation épistémologique et méthodologique. Tout comme les behavioristes, les tenants de l'école systémique n'ont pas recours à des hypothèses intrapsychiques invérifiables. En tant qu'observateurs extérieurs, ils se bornent à observer les relations entre les entrées et les sorties d'information qui induisent des comportements. Les comportements ne sont pas considérés comme l'expression d'un conflit intra-psychique, mais ils définissent une série ininterrompue d'échanges qui forment les séries de communication (WATZLAWICK, 1972). Dans cette perspective, inverser le lien qui lie la cognition et l'action dans le processus de changement serait un non-sens logique.

- ③ l'approche stratégique ne s'intéresse pas à la réalité intra-psychique du sujet, mais aux structures supra-individuelles qui dessinent les systèmes relationnels et interactionnels entre les individus, aux significations et aux relations que les individus développent avec eux-mêmes, les autres et le monde, à l'ensemble sujet/objet pris dans sa relation. Tout individu se définit comme être-en-relation. Il existe parce qu'il entretient avec d'autres sujets, des objets et son environnement des interactions qui s'interpénètrent dans un système. Les

systèmes relationnels ont en quelque sorte une existence autonome et obéissent à leurs propres lois et sont doués d'homéostasie. L'individu n'est pas vu comme un système autonome, mais comme un élément pris dans un système qui interagit avec d'autres systèmes dans un processus continu n'ayant ni début ni fin comme tel. Pour Gregory BATESON et Jurgen RUESCH (1988, p. 12), l'ère de l'individu a pris fin, l'homme psychologique est mort et l'homme social a pris sa place. Dans cette perspective, à l'inverse des systèmes relationnels "sains", les systèmes pathogènes ne disposent pas de suffisamment de métarégulateurs, de métarègles, c'est-à-dire "*de règles permettant de changer leurs règles*" (WATZLAWICK, 1991, p. 30), qui leur permettraient de changer de générer et de transformer les règles existantes en fonction de l'évolution de la situation. En cohérence avec le postulat constructiviste, ces règles et ces schémas interactifs sont projetés sur les phénomènes qui n'ont pas d'existence réelle.

L'observation des comportements des acteurs sociaux d'un point de vue systémique et cybernétique spécifie que l'interaction prolongée des membres d'un groupe stabilise et cristallise une série de rôles, produit un système de normes qui établit plus ou moins la manière dont les relations interpersonnelles et les activités se dérouleront, fixe des moyens de régularisation des comportements individuels et collectifs, réduit invariablement les possibilités ouvertes jusque-là aux protagonistes de s'engager dans une large diversité de comportements : "*Le caractère répétitif des événements sociaux enseigne aux gens à réagir d'une façon stéréotypée, et le comportement stéréotypé crée naturellement des environnements stéréotypés*" (BATESON, RUESCH, 1988, p. 20). La structuration progressive de l'interaction <sup>92</sup>, l'identification aux rôles et leur assimilation excluent donc plus ou moins toute une série de comportements possibles. Les événements relationnels et communicationnels s'enchaînent suivant un ordre relativement prévisible sur lequel chacun des membres du système n'a de prise réelle. Les normes peuvent devenir rigides, non négociables, la flexibilité et le répertoire du système relationnel peuvent être plus ou moins larges, et l'individu peut passer de comportements **relationnels** à des comportements **réactionnels** (SALOME, GALLAND, 1990) qui dirigent l'énergie du sujet sur le maintien de son "image de soi", de son territoire : chacun se voit comme réagissant, sans voir comment son rôle stimule le jeu relationnel. Les individus peuvent s'attacher à la position d'influence haute ou basse en figeant le jeu relationnel en des positions immuables qui dévitalisent la communication.

---

<sup>92</sup> à travers des essais, des transactions, des rétroactions correctrices qui s'inscrivent, dans un cadre organisationnel, dans des jeux de pouvoir, dans un ensemble de contraintes technico-économiques et socio-culturelles.

Porter toute l'attention sur le processus d'interaction et de communication entre les membres d'un système en écartant toutes références à des dimensions idiosyncratiques n'est pas sans rappeler le projet béhavioriste qui a pour volonté de ne pas se centrer sur la réalité psychologique interne. Le déterminisme systémique des processus interpersonnels, avec ses principes homéostatiques, permet d'expliquer les mécanismes de structuration et de cristallisation des interactions entre les membres d'un système. Il complète ainsi le déterminisme intra-psychique de la psychanalyse ou de la psychologie sociale. Toutefois, évacuer la dimension endopsychique rend très difficile toute référence aux dimensions cognitive, affectivo-émotionnelle et motivationnelle de l'expérience humaine. C'est transformer l'individu en un élément, c'est-à-dire évacuer la question complexe des rapports entre la partie et le tout (MINARY, 1992). De surcroît, cette perspective évacue la caractéristique de l'être humain qui est celle d'un être incarné possédant une histoire (temps et durée) et une expérience (réalité interne et subjectivité) pour le transformer en un élément structurel d'un ensemble général.

L'hypothèse de la hiérarchisation des contextes selon la théorie des types logiques (BATESON, 1977, 1980), c'est-à-dire l'impossibilité logique d'expliquer ce qui se produit dans un contexte par les mécanismes empruntés à un niveau hiérarchique inférieur, ne permet pas de penser la dialectalisation des éléments et du tout, du système et de l'individu. L'opération de classement logique selon des niveaux hiérarchiques ne dit rien sur la validité heuristique réelle de cette analogie qui explique le traitement du concret par une logique abstraite. Ce postulat épistémologique peut même être considéré comme une "*procédure par laquelle on somme le réel de s'ordonner selon la règle qu'on décide par ailleurs de lui prescrire*" (MINARY, 1992, p. 98). Si la classification des contextes spécifie que leurs modes d'appréhension et leurs règles de fonctionnement doivent être différents, leur hiérarchisation efface de l'espace de conceptualisation la dimension propre au sujet sans pour autant que la difficulté théorique permettant de différencier les niveaux logiques auxquels on se place soit résolue.

En d'autres termes, la contradiction entre le tout et la partie peut être considérée, comme BATESON l'a écrit (1980, p. 89), comme "*une contradiction de types logiques*". Si "*le tout est toujours une métarelation avec ses parties*" (1980, p. 89), l'extension de ce principe à la communication humaine, c'est-à-dire à la reconnaissance que l'être humain en rapport avec une autre personne n'exerce qu'un contrôle très limité sur ce qui peut arriver dans cette relation, déplace le problème de la relation individu-système sans lui apporter de réponse concrète. La hiérarchisation des types logiques devient donc une explication finale de la dialectique individu-système. Elle laisse une part ontologique à ce principe sans que l'explication du mécanisme proposé, c'est-à-dire celui qui induit les basculements logiques entre les niveaux, puisse être considérée comme une explication - il s'agit tout au contraire

de laisser une place ontologique à l'inconnaissable *a priori*. Ce principe permet en quelque sorte d'utiliser un moyen logique subtil pour éviter le problème complexe du fonctionnement psychologique à travers le recours un principe abstrait dans la valeur heuristique pour traiter les problèmes humains reste à démontrer.

Beaucoup d'approches thérapeutiques nous semblent dépasser cette "*épistémologie abusivement durcie*" (MINARY, 1992) pour intégrer des méthodes dérivées des approches psycho-dynamiques, humanistes, systémiques, interpersonnelles et comportementales (LECOMTE, CASTONGUAY, 1987). L'approche centrée sur la personne est souvent complétée par une vision systémique qui donne toute son importance à la participation des autres dans la constitution et l'évolution de notre monde intérieur. L'influence du constructivisme sur certains tenants de la systémique semble d'ailleurs conduire à un assouplissement du radicalisme systémique (ELKAÏM, 1994).

Ainsi, Max PAGES (1993) propose une démarche thérapeutique qui repose sur l'hypothèse selon laquelle le fonctionnement psychologique de l'individu s'articule autour de quatre systèmes de base (le système corporel, émotionnel, discursif et psycho-social). L'auteur admet qu'il s'agit de "*systèmes distincts, ayant une dynamique propre, mettant en jeu certains types d'opposition et de conflits, ainsi que des système de "défenses particuliers"*" (p. 237). Il met toutefois en évidence l'existence de "bloc intersystémique", "de nœuds interprocessuels" qui traduisent le rôle de mécanismes reliant les systèmes les uns aux autres - ceux-ci sont reliés deux à deux pour former des blocs - et des processus de renforcement des conflits et des mécanismes de défense aboutissant à la constitution "*d'amalgames défensifs entre systèmes*". L'auteur de parle d'un bouclage entre les différents niveaux conflictuels qui fait que les défenses relatives à un niveau s'amalgament et se renforcent à celles des autres. Il s'agit alors d'ouvrir des espaces d'expression et d'analyse à plusieurs de ces niveaux, et entre eux - ce qui nécessite l'articulation de logiques opposées : "*Il ne s'agit ni d'une réduction "réaliste" du psychisme au social, ni d'une réduction "idéaliste" à la réalité psychique, mais d'une analyse des interactions entre l'une et l'autre, par l'interconnexion de deux démarches antagonistes et complémentaires, qui ont d'ailleurs des zones de recouvrement*" (PAGES, 1993, p. 162). Cette approche replace l'être humain dans sa double dimension psychique et sociale en reconnaissant les niveaux de logique sans pour autant évacuer l'individuel au profit du collectif. En refusant toute hégémonie de l'approche psychologique ou sociologique *a priori*, Max PAGES affirme que c'est l'action, la problématique du patient qui requiert le choix du niveau auquel il va travailler.

Sylvie GALLAND et Jacques SALOME (1989, p. 324-336) proposent également une méthodologie en quatre étapes qui permet de concilier la relation entre l'individu et le système dans la compréhension et la modification d'un système contraignant :

- ① Se sentir pris dans un ensemble relationnel comme dans un système circulaire et découvrir comment on y collabore.
- ② Comprendre certaines règles de fonctionnement du système.
- ③ Cesser d'alimenter le système en s'y opposant et en évitant toute surenchère.
- ④ Se dégager du système en définissant une position personnelle, non réactionnelle, mais d'affirmation, d'engagement et de projet.

Certes, cette différenciation et cette définition de soi, qui s'accompagnent d'une reconnaissance de la demande ou du désir de l'autre, peut se heurter à des mécanismes de résistance systémique et "*demande une énergie considérable parfois, et des tentatives répétées, entrecoupées d'échecs, pour ne pas retomber automatiquement dans des schémas établis de longue date*" (GALLAND, SALOME, 1989, p. 331). La relation peut ainsi devenir un frein au changement individuel et un instrument de stagnation. Cette différenciation demande de se libérer du désir de plaire, du besoin d'être approuvé qui nous donne le sentiment d'exister et d'être nécessaire (ELLIS, HARPER, 1961). Mais elle laisse également une marge de manœuvre à l'acteur individuel en rappelant que l'image déformée que l'autre a de moi n'aliène un individu que si elle rencontre chez lui un désir, conscient ou non conscient, de correspondre à cette représentation. L'individu porte la responsabilité de ce qu'il se passe de son côté, de ce qu'il apporte dans la relation, et de la façon de vivre, de recevoir ce que l'autre apporte (GALLAND, SALOME, 1990). Cette perspective consacre son "autonomie relative" par rapport au niveau systémique. L'évolution d'une relation dépend ainsi de l'évolution simultanée et accordée de chacun des protagonistes. De surcroît, l'être humain est doté d'une capacité de distanciation avec son propre vécu, variable selon les individus et les profils psychologiques (voir notamment la distinction primaire/secondaire chez JUNG), qui lui permet d'éviter une identification qui l'empêche de recadrer les événements. La "présence à soi-même", la pratique de l'attention/vigilance, c'est-à-dire "*le développement graduel de la capacité de présence à l'esprit et au corps (...) dans les expériences de la vie ordinaire*" (VARELA & alii, 1993, p. 99), lui permet de maintenir cette distanciation sans laisser emporter par la logique du système, c'est-à-dire qu'elle consacre la réflexivité du sujet dans sa relation à lui-même et aux autres "ici et maintenant".

Dans une perspective sociologique, l'analyse stratégique de Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG (1977), tout en reconnaissant les contraintes de l'action collective, admet que l'acteur individuel dans toute organisation dispose d'une marge de liberté irréductible dans

la poursuite de ses activités en fonction des opportunités qu'il distingue dans les situations et de sa capacité à les saisir : "*Il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés. Les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées. Ce sont des acteurs à part entière qui, l'intérieur des contraintes souvent très lourdes que leur impose le "système", disposent d'une marge de liberté qu'ils utilisent de façon stratégique dans leurs interactions avec les autres*". L'interaction humaine a un caractère stratégique qui la replace dans son niveau d'identité - avec les frontières qui lui sont propres - avec une autonomie relative - même si l'individu est défini dans ses rapports présents avec l'organisation et non pas en tant qu'homme concret engagé dans une histoire qui se diversifie dans des multiples présents.

- ④ l'approche stratégique se centre sur le processus (comment) plutôt que sur le contenu (pourquoi) en cherchant à élargir le système perceptivo-réactionnel du sujet et à créer une rupture dysfonctionnelle sans que le patient soit conscient du processus - pour contourner sa résistance. Elle cherche à avoir une influence sur les effets sans connaître les causes. L'effet des comportements dans l'interaction entre les individus étroitement liés devient un critère primordial, alors les causes possibles ou supposées n'ont plus qu'une importance secondaire (WATZLAWICK & alii, 1972). Il s'agit de saisir au sein du vécu actuel, les schémas interactionnels générateurs et reproducteurs du problèmes et d'agir sur eux. Une relation humaine étant elle-même un phénomène, cette action porte sur les interactions entre les éléments qui diffèrent de ce que chacun des partenaires apporte dans la relation - même si le comportement actuel est déterminé par des facteurs contenus dans le passé individuel.
- ⑤ l'approche stratégique n'est pas rétrospective, mais cherche à étudier les événements "ici-et-maintenant" en vue de cerner et modifier les schémas comportementaux producteurs et reproducteurs des formes d'interactions dysfonctionnelles ou pathogènes. La modification de la relation conduit un tiers à interrompre le système d'interactions et de réactions circulaires qui entretiennent le problème pour les remplacer par d'autres schémas plus opérants. Que les comportements soient conscients ou inconscients, volontaires ou involontaires ou symptomatiques n'a aucune importance. Dans la recherche sur les communications humaines, la notion de "sens", notion essentielle de l'expérience subjective, de la communication avec autrui, est "*objectivement indécidable*" (WATZLAWICK & alii, 1972, p. 40). Pour les palo altistes, l'hypothèse selon laquelle l'élucidation des causes dans le passé constitue un préalable indispensable à tout changement ou la conception qui veut que les problèmes humains soient profondément enracinés relève de la dogme de la psychologie classique (WATZLAWICK, 1980).

## APPORTS ET ANALYSE

Pour analyser les apports de l'École de Palo Alto, nous nous contenterons de revenir sur deux aspects : le déterminisme systématique et les différentes formes d'apprentissage ou de changement.

- ① Les palo altistes refusent de considérer l'individu en tant que "monade isolée". L'homme est inconcevable en dehors de "l'acte social" (MEAD, 1963 ; LAING, 1969, 1971). C'est un lieu commun de dire que le comportement de l'individu est fonction de l'interaction entre des éléments internes et externes. Le processus social (et tout acte) comporte nécessairement cette double affiliation (MEAD, 1963). Le système dans lequel il est immergé a naturellement de profondes influences sur son comportement et sa réalité mentale. Le déterminisme systématique des palo altistes nous paraît toutefois, même s'il convient de reconnaître sa fécondité sur de nombreux aspects, un réductionnisme fondé sur une théorie logique dont on peut douter de la valeur heuristique pour rendre compte de la complexité des rapports dialectiques entre l'individu et le système dans toute leur extension. Le déterminisme systémique nous paraît difficilement contestable - et il serait même inconséquent de contester sa richesse. Il vient compléter celui intra-psychique et somato-psychique. Rien ne permet toutefois de réduire l'individu à n'être qu'un élément privé de toute dimension intérieure, de toute subjectivité créatrice et de toute réflexivité. Concevoir l'organisme humain en tant que communicateur pris dans un système interpersonnel revient à l'assimiler à un personnage, à sa "*persona*" (JUNG, 1964) qui est le reflet de la prescription des situations sociales. L'espace intérieur de l'espace social, qui repose sur l'expérience interne de l'individu, ne peut être ignoré. Michel HUTEAU (1985, 1987) établit une distinction entre les personnes dépendantes et celles indépendantes du champ social. Les travaux sur les mécanismes d'influence sociale (voir notamment MONTMOLLIN, 1977 ; MOSCOVICI, 1984) établissent clairement que la perméabilité aux influences socio-cognitives est variable selon les individus et les contextes situationnelles. Ces différents apports, auxquels nous pourrions ajouter de multiples illustrations, doivent nous rappeler que la dialectique des rapports individu-environnement, intérieur-extérieur est complexe et ne peut se résoudre par un simple recours à la théorie de types logiques. Malgré ces limites, nous verrons toutefois comment le "déterminisme systémique" intervient dans le processus d'emprise pour maintenir le sujet dans une logique d'action spécifique.
- ② Les palo altistes identifient des formes d'apprentissage qui permettent d'établir des distinctions significatives liées à la profondeur du changement et à la capacité de l'individu

de changer de logique de fonctionnement. L'être humain semble capable d'apprendre à apprendre, voire dans certains cas "d'apprendre à apprendre à apprendre", c'est-à-dire qu'il est capable de modifier les règles structurales qui sous-tendent à la construction de son univers représentationnel, affectivo-cognitif et comportemental. Cette capacité métacognitive paraît d'ailleurs confirmée par les théories du changement cognitifs (cf. section I). La charge significative et affective associée aux formations de sens, la typicité structurale de la personnalité, les éléments motivationnels, contextuels ou sociaux, etc. sont autant de facteurs qui influent, avec d'autres, la capacité à prendre conscience des schémas mentaux répétitifs qui le guident dans sa relation au monde social et non-social. Cette notion de type logique ne doit pas nous faire oublier la difficulté associée à la définition du référentiel à partir duquel le basculement logique peut s'apprécier et ses mesurer.



### SECTION III - L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE

*"Quel que soit leur degré d'insatisfaction des gens, ils continuent à faire exactement ce qu'ils ont toujours fait. Ils ne s'arrêtent jamais pour penser à la façon dont ils pourraient mettre fin à leurs ennuis (...) Et c'est ainsi que leurs jours s'écoulent"*

Swami MUKTANANDA

L'être humain est un être social qui a un degré de perméabilité variable aux mécanismes d'influence sociale (MONTMOLLIN, 1977 ; PAICHELER, 1985) qui lui permettent de s'enrichir, de diversifier ses possibilités de sentir, d'élargir son répertoire d'expériences et de modes d'expression (MOSCOVICI, 1994). Cette vision ternaire des faits et des relations (alter-ego-objet - MOSCOVICI, 1984) conduit à reconnaître que le psychisme individuel est en proie à des influences multiples qui s'exercent à plusieurs niveaux et contre lesquelles les moyens de défenses sont illusoire (MOSCOVICI, 1994 ; BRUNER, 1991). Cette perméabilité peut être associée à des besoins affectifs (affiliation et approbation) et cognitifs (cohérence et consistance) qui varient selon des facteurs personnels, situationnelles et sociaux. Pour traduire les différences interpersonnelles, Michel HUTEAU (1987) parle de styles cognitifs qui se caractérisent par une indépendance (I.C.I.) et une dépendance au champ social (D.C.I.).

L'influence est une des dimensions fondamentales de l'interaction (MARC, PICARD, 1989). Elle constitue un mécanisme d'évolution cognitive et comportementale important puisque les individus influencés redéfinissent, plus ou moins profondément, leur identité sociale, leurs représentations, leurs croyances, leur imagerie mentale, leurs attitudes en intériorisant ou s'autoattribuant certaines caractéristiques associées à la source d'influence (MONTMOLLIN, 1977 ; MOSCOVICI, 1984 ; PAICHELER, 1985). Si les premiers modèles théoriques cherchaient à décrire et expliquer l'influence comme un processus rationnel et donc conscient (PAICHELER, 1985), elle est étudiée aujourd'hui comme un mécanisme complexe qui peut s'accompagner d'effets directs et indirects (MOSCOVICI, 1994), conscients et inconscients (notion de conversion - MOSCOVICI, MUGNY, 1987) pour lequel le rôle des minorités actives ne peut être négligé (MOSCOVICI, 1979). Ainsi, sa psychologie ne peut se réduire aux seuls mécanismes de conformité (MOSCOVICI, 1984), mais doit également être appréhendée comme une psychologie du conflit (MOSCOVICI, 1979).

Malgré le rôle majeur de la littérature relative aux mécanismes d'influence sociale pour comprendre le rôle des interaction dans les modifications intéressant la pensée et le comportement de chacun, l'influence n'est pourtant pas le seul mécanisme susceptible de provoquer des modifications de réponses dans la psychologie sociale. Par exemple, l'imitation, dans sa forme où elle constitue un mécanisme d'apprentissage socio-cognitif qui sous-tend les

acquisitions par observation active, ne relève pas d'un processus d'influence sociale (WINNYKAMEN, 1992).

La psychologie sociale du développement cognitif (MUGNY, 1991) constitue un autre champ théorique central de la psychologie sociale qui s'enforce de comprendre le rôle joué par les variables et l'interaction sociales dans le développement cognitif individuel. Dans cette perspective, l'expérience sociale, sous ses aspects symboliques et interactifs, joue un rôle dans le mécanisme même d'élaboration des constructions cognitives individuelles : "*On peut donc considérer l'interaction sociale et conflictuelle comme structurante et génératrice de nouvelles connaissances*" (CARUGATI, MUGNY, 1991, p. 59), mais l'interaction sociale n'est pas forcément ni automatiquement source de progrès cognitif (DE PAOLIS, MUGNY, 1991). Elle s'appuie sur la notion de conflits, d'interactions conflictuelles qui sont vus comme des sources de changement, de progrès chez l'individu et dans les systèmes sociaux - à l'instar du paradigme fonctionnaliste qui y voit un effet déstructurant et une source de déséquilibres et de tension. Le conflit entre des réponses symboliques incompatibles est susceptible d'entraîner un comportement exploratoire amorcé par une activation émotionnelle et l'éveil d'une curiosité liées à la divergence des centrations individuelles (CARUGATI, MUGNY, 1991).

Dans le paradigme de la "*psychologie sociale génétique*" (MUGNY, 1991), la notion de conflit socio-cognitif a acquis un statut théorique de première importance en tant que mécanisme psycho-social dans la construction cognitive individuelle. Précisons qu'il ne constitue pas le seul mode de fonctionnement interactif susceptible de produire une perturbation intra-individuelle nécessaire à la progression (WINNYKAMEN, 1992). Il existe d'autres formes de co-élaborations possibles qui privilégient l'étude de l'articulation et de l'alternance entre des moments de travail individuel et de travail interactif (GILLY & alii in PERRET-CLERMONT, NICOLET, 1988). La psychologie de Lev VYGOTSKY s'appuie ainsi sur un modèle socio-constructiviste reposant sur une conception sociale de l'apprentissage, dans un mouvement conduisant la pensée du social à l'individuel (RIVIERE, 1990 ; GRANGEAT, 1993). Selon lui, la médiation sociale permet l'apparition des fonctions supérieures dans la sphère individuelle en ouvrant de nouveaux cycles de développement à travers une restructuration du fonctionnement intellectuel. Les notions de validation sociale, de coordination symbolique ou encore d'intersubjectivité (PERRET-CLERMONT, NICOLET, 1988) renvoient également à l'articulation et la dynamique des dimensions sociales et cognitives dans les processus de ré-élaboration mentale qui intègrent une lecture ternaire (Ego-Alter-Objet) de l'apprentissage et du développement intellectuel (MOSCOVICI, 1984) - à l'instar des nombreuses théories psychologiques qui s'enferment dans une lecture binaire (Ego-Objet).

Pour les tenants de la psychologie sociale génétique - qui se basent sur les idées piagésiennes sur l'origine sociale de la décentration (DOISE, 1991) -, le conflit socio-cognitif est considéré

comme une condition essentielle, mais non suffisante (EMLER, GLACHAN, 1991), pour le déclenchement de progrès cognitif et le développement individuel et collectif d'acteurs placés en situation d'interaction (BEAUVOIS & alii, 1987 ; MUGNY, 1991). Il exprime "*la confrontation de points de vues différents à l'égard d'un même objet entre deux ou plusieurs individus*" (MONTEIL in BEAUVOIS & alii, 1987, p. 199). Dans des conditions appropriées, la présence de différentes approches d'un même problème produites socialement peut "*favoriser leur coordination dans une nouvelle approche plus complexe et plus adaptée que chacune des approches préalables isolées*" (DOISE in HINDE & alii, 1988, p. 426). Cette présence de différents points de vue peut favoriser leur coordination dans une nouvelle solution plus complexe et plus adaptée que chacune des approches préalables considérées isolément (DOISE, 1991). Dans cette perspective, loin prétendre la primauté du sociale sur l'individuel, "*le social et le cognitif se meuvent et se transforment au cours du développement de part des réseaux complexes de causalité allant réciproquement de l'un à l'autre*" (CARUGATI, MUGNY, 1991, p. 70). C'est l'obligation de tenir compte de la réponse ou du point de vue d'autrui incompatible avec le sien, mais gardé présent dans la situation, la prise de conscience par le sujet de réponses possibles autres que la sienne, la présentation de nouvelles informations susceptibles d'aider le sujet à élaborer une nouvelle réponse qui sont à la source de progrès cognitifs. C'est de l'hétérogénéité des réponses que peut, sous certaines conditions, que peut être issue une nouvelle structuration cognitive se traduisant d'abord au niveau social, puis au niveau intra-individuel sous forme de progrès cognitif (CARUGATI, MUGNY, 1991).

Pour que le conflit socio-cognitif soit facteur de progrès, deux conditions principales doivent être réunies (WINNYKAMEN, 1992) :

- ① La symétrie des compétences générales, des savoirs et savoir-faire spécifiques impliqués dans la tâche, du pouvoir et statut relatif des partenaires engagés dans l'échange revêt une grande importance et constitue la situation la plus favorable à une régulation socio-cognitive du conflit susceptible de générer une restructuration cognitive. En référence au constructivisme piagétien, l'intégration des apports de l'interaction requière des compétences intra-psychiques individuelles, des pré-requis cognitifs et sociaux qui sont modifiées dans le processus interactif. Dans la prolongation de ce modèle, le développement cognitif consiste en une structuration progressive (palier par palier) des rapports avec l'environnement qui est individuelle, mais "*ces dynamiques individuelles sont conçues comme se fondant sur des expériences sociales qu'elles sont amenés à structurer*" (MUGNY, 1991, p. 18) - si les pré-requis sociaux et cognitifs ne sont pas élaborés, l'interaction sociale ne peut avoir d'effets structurants.
- ② La régulation doit se faire au niveau socio-cognitif et non au seul plan relationnel (DE PAOLIS, MUGNY, 1991) - ces deux types de régulation tendent d'ailleurs à s'opposer

mutuellement. La participation active aux interactions sociales, la réelle confrontation (et non la juxtaposition) des principes d'action ou de jugement hétérogènes socialement et logiquement incompatibles sont des conditions majeures à l'élaboration d'instruments cognitifs nouveaux et plus avancés.

Toutefois, la seule résolution du conflit au niveau relationnel renvoie à des mécanismes de conformité sociale et de soumission feinte ou réelle (suivisme, etc. - MOSCOVICI, 1984), à un changement de surface qui ne peut s'assimiler à un progrès cognitif : *"Pour que le conflit ainsi provoqué bénéficie aux partenaires, des échanges doit s'établir pour la recherche d'une solution commune"* (WINNYKAMEN, 1992). La réponse de complaisance, la régulation relationnelle ne produit donc pas un travail cognitif innovateur. La modifications des réponses vise alors uniquement *"à rétablir l'état de la relation interindividuelle antérieur à l'apparition du conflit de réponses, sans que lui corresponde une contrepartie un réel travail cognitif"* (DE PAOLIS, MUGNY, 1991, p. 95). En ce sens, plus la régulation du conflit interpersonnel est de nature relationnelle, moins elle permet un progrès cognitif des sujets placés en situation d'interaction sociale, mais elle autorise la réelle co-élaboration d'une nouvelle logique élaborée socialement (DE PAOLIS, MUGNY, 1991). Dans ce cas figure, le rapport social supplante en quelque sorte l'activité cognitive.

La dynamique de complaisance, qui tend à apparaître à chaque fois que le rapport interindividuel est marqué par une évidente asymétrie de la relation entre les partenaires ou des positions sociales que chacun occupe dans le système relationnel (DE PAOLIS, MUGNY, 1991), constitue l'une des difficultés majeures, surtout lorsque l'un des membres de l'interaction est par trop certain de ses réponses, qui interfère avec le travail cognitif (DOISE in HINDE & alii, 1988). En d'autres termes, la présence d'un sujet dominant et d'un sujet dominé est un mode d'organisation socio-relationnelle inefficace pour le progrès cognitif (voir notamment PERRET-CLERMONT, NICOLET, 1988) - l'opposition affective nécessite alors d'attirer l'attention des participants ce sur qui empêche le consensus (MOSCOVICI, DOISE, 1992). Il est nécessaire que les sujets acceptent la coopération à la recherche d'une solution cognitive commun, s'inscrivent dans une logique de régulation socio-cognitive qui conduit à *"l'élaboration, parfois collective et parfois individuelle, de nouveaux instruments cognitifs, caractéristique du progrès cognitif"* (DE PAOLIS, MUGNY, 1991, p. 95) - exigence qui ne correspond pas aux attitudes sociales larvées par les mécanismes de protection psychologique exacerbés ou par stratégies de pouvoir marqués. La frustration inter-individuelle pousse le sujet à réagir, l'oblige à expliciter ses propos, à les justifier, éventuellement à les infirmer et ainsi les rectifier progressivement si les apprenants ne peuvent plus fuir la confrontation, sans éprouver toutefois l'impression d'être dominés. Si les participants estiment que leurs jugements et

ceux des autres n'ont pas la même valeur, "*chacun se parle pour se faire entendre et la valeur des jugements a peu de chance de se modifier*" (MOSCOVICI, DOISE, 1992, p. 68). L'ampleur de la différence entre le niveau cognitif des partenaires tend à favoriser l'émergence d'une régulation relationnelle (DE PAOLIS, MUGNY, 1991 ; MOSCOVICI, 1984).

La situation d'interaction peut donc être le vecteur de certaines formes d'apprentissage coactif lorsque des partenaires sont réunis et conduisent une activité finalisée par un but (WEIL-BARAI, 1993) - les pré-requis individuels et la dynamique interactive mise en œuvre par les sujets dans une situation sociale de co-résolution. Pour William DOISE et Gabriel MUGNY (1984), la théorie psycho-sociale du développement de l'intelligence "*contrasts with the epistemological individualism which seems to predominate in cognitive psychology*" (p. 155) - les auteurs parlent d'approches socio-interactionniste (socio-interactionist) et socio-constructiviste (socio-constructivist) ou de constructivisme socialisé (MUGNY, 1991).

Le mécanisme par lequel le conflit socio-cognitif peut aboutir à un progrès cognitif individuel peut se résumer ainsi (DOISE, MUGNY, 1984 ; CARUGATI, MUGNY, 1985) : l'opposition des réponses et la révélation des différences de nature socio-cognitive dans une situation d'interaction constituent un déséquilibre inter-sujets, et provoquent un déséquilibre cognitif intra-sujet. Cette prise de conscience du déséquilibre inter-individuel constitue l'amorce d'un mécanisme où les modifications intrapsychiques et interindividuelles sont associées dialectiquement dans une relation causale "en spirale" (DOISE, MUGNY, 1984 ; MUGNY, 1991). C'est dans la recherche du dépassement du déséquilibre inter-individuel - dépassement des différences et des contradictions pour parvenir à une réponse commune - que le sujet est conduit à un dépassement de son équilibre cognitif intra-individuel et donc à progresser.

L'apprentissage des structures cognitives est donc interprété comme le produit de déséquilibres internes à l'activité cognitives des sujets, qui sont à la recherche constante d'une forme d'équilibre plus stable (CARUGATI, MUGNY, 1991). Ce processus consacre le rôle central de la capacité de décentration cognitive de l'apprenant qui incite le sujet à une restructuration cognitive (PERRET-CLERMONT, 1979). Un conflit socio-cognitif qui ne serait qu'une simple opposition verbale à propos de jugements ne permettrait pas une véritable réorganisation cognitive des apprenants (BLAYE, 1989 in AUMONT, MESNIER, 1992). En ce sens, les conduites de partage des tâches jouent un rôle déterminant dans la régulation des activités cognitives : "*pour que les conflits socio-conflitifs en interactions sociales favorisent la destructuration et la réorganisation cognitive, il apparaît nécessaire que les apprenants soient à la fois dans les conditions d'entreprendre et de chercher*" (AUMONT, MESNIER, 1992, p. 193).

Les mécanismes de progrès associés au conflit socio-cognitif peuvent se produire également en situation d'interaction "virtuelle" qui intègre le développement cognitif de l'individu dans des rapports sociaux activant des normes et des représentations sociales (notion de marquage social qui désigne les effets structurants des normes incitant le sujet à prendre appui sur certains patterns préconstruits de réponse) - voir notamment DOISE in HINDE & alii, 1988, PERRET-CLERMONT, NICOLET, 1988 ; MUGNY, 1991. Notons toutefois que les dispositifs de recherche mis en place sont réalisés avec des enfants pré-opérateurs et que les résultats sont enregistrés dans des contextes expérimentaux. Bernadette AUMONT et Pierre-Marie MESNIER (1992) précisent toutefois que les conclusions tirées de ces dispositifs expérimentaux peuvent être transposées à des situations d'apprentissage adulte, même si Felice CARUGATI et Gabriel MUGNY (1991, p. 65) rappellent toutefois la flexibilité notoire de la pensée pré-opératoire qui n'est pas sensible aux contradictions internes.

D'autres approches socio-cognitives décrivent d'autres formes de conflits socio-cognitifs susceptibles d'amener l'individu à une restructuration relativement profonde de sa modalité de pensée. Serge MOSCOVICI et Gabriel MUGNY (1987) stipule l'existence de processus intrapsychiques par lesquels deux opinions, jugements, représentations ou perceptions sont en conflit sans que le sujet en soit obligatoirement conscient. Le travail cognitif sous-jacent par lequel l'individu modifie sa perception sans en avoir forcément conscience procède d'un phénomène de "conversion" - phénomène particulièrement observé dans les conditions d'influence des minorités actives (MOSCOVICI, 1979).

A l'instar de certaines approches qui mettent l'accent sur les aspects cognitifs, ces différents travaux montrent que *"le social n'apparaît plus comme une réalité externe dont on pourrait contrôler l'influence par des paradigmes adéquats, mais comme une réalité interne à tout processus cognitif"* (PERRET-CLERMONT, 1988, p. 13). Il existe une articulation et une dialectique des dimensions sociales et cognitives qui mènent à des processus de restructuration mentales. La déstabilisation opérée par les interventions réciproques de partenaires peuvent permettre, dans certaines conditions, aux sujets de rectifier leurs représentations et leurs méthodes de résolutions des problèmes. L'activité cognitive est alors conçue comme la construction d'un savoir indissociable d'un environnement social qui opère la médiation et l'interaction entre les activités externes et internes (AUMONT, MESNIER, 1992). Ces différents travaux ont le mérite de définir les conditions relationnelles nécessaires pour favoriser l'apprentissage. Ils reposent toutefois sur le postulat de la propension au compromis des individus réunis à d'autres individus qui *"est devenue non seulement un postulat de la théorie mais aussi un fait d'expérience inhérent à la sociabilité dans quelque domaine qu'on la regarde"* (MOSCOVICI, DOISE, 1992, p. 45).

## APPORTS ET ANALYSE

La perspective présentée par la psychologie sociale génétique marque une rupture avec les approches individualistes du développement cognitif pour lesquelles l'apprentissage résulte de l'expérience individuelle sur la nature et les choses.

L'influence des facteurs sociaux sur le développement cognitif, et plus largement, des rapports entre dynamiques sociales et dynamiques cognitives est un champ de réflexion qui nous paraît en résonance avec les discours actuels sur le perfectionnement des dirigeants de PME/PMI. Au regard de la littérature, il apparaît clairement que les programmes de formation à la direction des dirigeants de PME/PMI s'avèrent inadaptés et ne rencontrent pas le succès escompté malgré certaines formules innovantes : les contraintes de disponibilité et de financement, le sentiment que le temps soustrait aurait pu être alloué à la résolution de problème urgents, l'identification inadéquat des besoins réels de formation, la nécessité de l'opérationnalisation immédiate, l'absence de réceptivité des dirigeants de PME/PMI à l'égard de la formation, l'absence de conscience de besoin de formation, la difficulté pour les formateurs de pénétrer dans les PME, etc. témoignent de la difficulté réelle de cerner et de répondre à leurs demandes, tant en ce qui concerne la forme que le contenu des formations (MAHE, 1986 ; BESCOS, 1990 ; PERRIEN, 1994/1, 1994/2). Christian PERRIEN (1994) précise ainsi que la demande de formation reste "*largement potentielle et implicite*".

L'échec des modes traditionnels de formation conduit à appréhender l'action de perfectionnement des dirigeants comme un processus, et non un mécanisme d'ajustement, qui s'appuie sur des modes collectifs d'apprentissage au sein de structures d'échanges inter-dirigeants favorisant la rencontre entre le dirigeant et son propre perfectionnement (PERRIEN, 1994/1, 1994/2). Cette évolution conduit à reformuler la problématique de la formation continue des dirigeants dans une perspective socio-cognitive qui intègre pleinement la rationalité complexe de ces acteurs économiques (BAUER, 1993) - Michel BAUER (1993) décrit le dirigeant de PME/PMI comme un homme à trois têtes qui renvoient à des rationalités contradictoires : l'Homo Economicus intéressé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégage, l'Homo Politicus qui cherche à consolider son pouvoir ou au moins à la conserver et l'Homo Familias qui agit en fonction de logique familiale.

Si les motifs généralement évoqués pour expliquer le manque d'intérêt des dirigeants à l'égard de la formation reflètent une certaine réalité, ils doivent toutefois être médiatisés par la rationalité complexe du dirigeant qui déterminent ses schémas mentaux et ses comportements, ses raisonnements et ses principes d'action. Il convient donc d'intégrer l'importance cruciale des logiques extra-économiques dans la problématique de leur perfectionnement qui

conditionnent les représentations et les modes d'action dominant des dirigeants en termes matière d'apprentissage (PERRIEN, 1994/1, 1994/2). La multiplication des clubs de dirigeants (C.J.D., Club A.P.M., associations de dirigeants diverses (A.I.D.E.R., ...), etc.), la mise en œuvre de projets ponctuels de développement des dirigeants (DESREUMAUX 1979 ; PAILOT, 1991), la reconnaissance des aspects relationnels et psychologiques (toujours très personnalisés et chargés d'un contenu émotionnel important) dans la relation de conseil (BELET, 1993) doivent inciter à reconnaître l'existence d'une forme particulière d'apprentissage qui passe par la mise en œuvre de démarches informelles d'appropriation des acquis privilégiant des formes et de réseaux de socialisation comme support de diffusion du perfectionnement : *"La dimension "relationnelle" du rapport du dirigeant de PME/PMI à son environnement socioprofessionnel apparaît ici comme le facteur-clé du processus informel de perfectionnement"* (PERRIEN, 1994/2, p. 74) et *"le dirigeant n'envisage pas son propre perfectionnement par un recours d'autres acteurs que ceux qui font partie de son réseau de socialisation"* (PERRIEN, 1994/1, p. 124). Guy MINGUET et Yves PERREZ (1993) apparentent ses dispositifs pédagogiques interactifs *"à une forme de maïeutique"* (p. 73) qui autorise le maniement d'une symbolique forte d'un public en quête permanente d'un charisme de fonction.

Ces structures de perfectionnement se caractérisent par l'existence de relations interindividuelles affinitaires inscrites dans une histoire, d'un climat de confiance et de convivialité (MINGUET, PERREZ, 1993), de démarches informelles d'appropriation des connaissances qui offrent un cadre particulièrement sécurisant permettant au dirigeant de s'ouvrir sans se sentir remis en cause dans son autorité légitime (l'Homo Politicus) ou dans son image de performance (identité, image de soi) - dispositifs qui induisent donc une forme de déculpabilisation de la part du dirigeant. Ces vecteurs éducatifs sont générateurs d'auto-formation vue comme un *"procès d'appropriation de sa formation"* et/ou également comme *"une éducation systématique que l'individu se donne à lui-même"* (LE MEUR, 1993/a, p. 37). Ils autorisent ainsi une autodidaxie indépendante *"dans laquelle le pouvoir sur son processus éducatif, de celui que nous appelons l'apprenant, dépend uniquement de sa volonté, dans les limites de son conditionnement social"* (LE MEUR, 1993/a, p. 37). En d'autres termes, la dimension collective basée sur l'appropriation entre pairs d'une expertise, la production collective de solutions communes, la mise en commun d'un patrimoine varié d'idées, de concepts et surtout d'expériences autorise l'émergence de conflits socio-cognitifs régulés dans une perspective, elle-même, socio-cognitive qui seule autorise, comme nous l'avons vu, la ré-élaboration des instruments cognitifs des participants, une remise en cause de leur champ de représentations concernant leur rôle et leur action à la tête de l'entreprise, une relativisation de leur responsabilité personnelle à l'égard d'une situation problématique partagée. Cette dynamique socio-cognitive procède de logiques "souterraines" de perfectionnement non seulement pertinente en terme de mode d'approche des dirigeants (rapport intime et ambigu que le



dirigeant entretient avec l'idée de son propre apprentissage), mais aussi appropriée pour contourner les mécanismes de protection identitaire (investissements narcissiques du soi) alertés par la démarche de perfectionnement (PERRIEN, 1994/1). Selon Christian PERRIEN, cette perspective permet le passage progressif de l'autopraxéologie (CARRE, 1992 ; LE MEUR, 1993) à l'autoformation (voir notamment DUMAZEDIER, 1985 ; PINEAU, 1985).

Si l'on analyse ces espaces pédagogiques à travers le prisme de la psychologie sociale, on voit qu'ils rendent possible la co-élaboration et la co-construction de représentations sociales, c'est-à-dire de formes de connaissance, socialement élaborées et partagées, ayant une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement (matériel, symbolique, idéal) et d'orientation des conduites et concourant à la construction d'une vision de la réalité commune à un ensemble social ou culturel donné (JODELET, 1989) - notion que Willem DOISE (1990) rapproche du concept d'habitus présenté par Pierre BOURDIEU en sociologie sans toutefois l'assimiler à une conception consensuelle. Simultanément le produit et le processus d'une activité d'appropriation de la réalité extérieure et d'élaboration psychologique et sociale de cette réalité, les représentations sociales interviennent dans des processus aussi variés "*que la diffusion et l'assimilation des connaissances, le développement individuel et collectif, la définition des identités personnelles et sociales, l'expression des groupes, et les transformations sociales*" (JODELET, 1989, p. 37), mais aussi l'orientation et l'organisation des conduites et des communications sociales (p. 36). En d'autres termes, le caractère co-élaboré de ces représentations propose une articulation et une interpénétration possible entre la vie mentale individuelle, dans ces fonctionnements cognitifs, fantasmatiques, pulsionnels, identitaires, motivationnelles, etc. et le champ social vue comme un métasystème qui régulent les opérations cognitives (JODELET, 1989 ; DOISE, 1990). L'interaction et la communication sont analysées alors comme des vecteurs de changement, à travers des phénomènes d'influence réciproque plus ou moins intériorisés, tant dans le registre cognitif que comportemental, puisque les représentations sociales servent à agir sur le monde et autrui, à édifier les conduites, à ajuster pratiquement le sujet à son environnement (JODELET, 1989).

## SECTION IV - LES THEORIES PSYCHOSOCIALES DU DEVELOPPEMENT PSYCHOLOGIQUE

*"Se préparer à la mort, c'est dénouer nous-mêmes un à un, les liens qui nous tiennent, c'est rompre le plus d'amarres que nous pouvons de telle sorte que lorsque le vent se lèvera tout à coup, il nous entraînera sans que nous résistions. Détachement qui s'accomplit au-dedans de nous et ne se trahit pas au-dehors. Notre vie extérieure n'en est pas affectée"*

François MAURIAC

En psychologie, les théories qui traitent des stades de développement sont multiples. Elles adoptent tantôt une perspective cognitive, psychanalytique, psychosociale ou sociologique (voir notamment NORMAN, 1980 ; BEE, MITCHELL, 1986 ; PAPALIA, OLDS, 1989 ; ATKINSON & alii, 1991 ; HOUDE, 1991 ; RATHUS, 1991 ; GODEFROID, 1993).

Les théories du développement psychosocial s'opposent à une conception statique du cours de la vie selon laquelle les changements majeurs se passent dans l'enfance et l'adolescence, la vie adulte ne faisant que stabiliser ces changements sans en apporter d'autres conséquents, considérer les phénomènes de la vie adulte comme de simples variations sur des thèmes déjà fixés durant l'enfance et l'adolescence (L'ECUYER, 1978, 1980, 1990) - conception alimentée principalement par les théories psychanalytiques (théorie des stades psychosexuels) et les théories classiques de l'apprentissage (de PIAGET (1971) ou WALLON (1938)) qui mettent l'accent, quasi exclusivement, sur les acquis réalisés pendant la période de croissance biologiques (PINEAU, 1985) (pour une critique de ces théories voir notamment VAN RILLAER, 1980 ; BEE, MITCHELL, 1986 ; COHEN, 1992 ; MUCCHIELLI, 1993).

L'accession au statut adulte ne signifie pas que l'identité soit entrée "*dans une phase étale où elle a trouvé enfin sa singularité, son unité et sa permanence*" (LIPIANSKY-MARC, 1992, p. 36). A l'instar des certaines approches, comme le béhaviorisme, qui envisage le développement humain comme un processus continu, graduel, sans changements qualitatifs brusques, ces modèles avancent l'hypothèse selon laquelle ce développement est entrecoupé de périodes qui consacrent des ruptures normatives ou contingentes, même si le glissement entre deux périodes s'opère dans un laps de temps plus ou moins long. Ainsi, l'adolescence est souvent décrite à la fois comme un temps de changements majeurs dans la structure identitaire du sujet et l'espace d'une création psychosociale intense qui consacrent une rupture dans la continuité du groupe primaire de l'enfance et des objets infantiles et mobilise des angoisses profondes (KAES, 1979 ; BRACONNIER, 1993).

Que les discontinuités, les crises et les ruptures soient d'origine endogènes ou exogènes, liées à des facteurs socio-culturels ou non, normatives ou contingentes, prévisibles ou irruptives, les théoriciens de la maturation "*soulignent que l'environnement, même lorsqu'il est enrichi, ne nous profite guère tant que nous ne sommes pas prêts, ou suffisamment matures, pour nous épanouir dans une direction donnée*" (RATHUS, 1991, p. 272). A cette maturation est donc associée à un rythme qui lui est propre, des périodes critiques durant lesquelles l'organisme est plus apte à intégrer, dans son expérience, l'influence du milieu environnant et au cours desquelles il se produit une restructuration et une transformation plus ou moins profonde de l'identité, des désirs, des aspirations du sujet.

Nous présenterons ici deux types de modèles s'articulant autour d'une double perspective :

- ⇒ les modèles de la crise normative stipulent que l'être humain connaît des crises de développement psychologique liées à l'écoulement du temps.
- ⇒ les modèles axés sur la chronologie des expériences cruciales de la vie insistent plutôt sur l'influence des événements normatifs et non normatifs sur le cheminement personnel de l'individu. Nous nous attacherons, au cours de ce chapitre, à présenter le théorie du deuil.

## **I - LES MODELES DE LA CRISE NORMATIVE**

Les tenants de cette approche soutiennent l'hypothèse selon laquelle il existe une séquence typique de changements socio-affectifs inhérents au développement de la personne. Une série de crises propres à chacun des différents stades de développement doit être résolue pour que l'individu puisse passer à l'étape suivante, sinon le développement se trouve ralenti. Ces tâches développementales se conçoivent non seulement en termes de changement de rôle, mais aussi en termes de restructuration de l'identité ou des engagements. Ces différents modèles relient l'évolution de l'individu à son âge. Il existe de très nombreuses théories de cycle de vie qui rejoignent ce courant (HOUDE, 1991). Selon Renée HOUDE (1991), la parenté de cette perspective doit être attribuée à Carl Gustav JUNG qui fut le premier psychologue à élaborer "*une vision du développement de la vie humaine qui repère des changements développementaux liés à des temps de la vie échelonnés sur toute la durée du cycle de vie, changements qui sont pour ainsi dire prévisibles, valables pour toute personnes et qui résultent d'une dynamique intérieure à la psyché*" (p. 17). Nous ne présenterons dans ce chapitre que le modèle d'ERIKSON et (surtout) celui de LEVINSON. Le lecteur intéressé par ce thème pourra se référer utilement à l'ouvrage de Renée HOUDE (1991) qui présente une synthèse de ces différents travaux.

Partant de la théorie freudienne du développement psychosexuel, Erik H. ERIKSON (1968) propose un modèle de développement qui porte sur ses aspects sociaux en mettant l'accent autant sur le moi conscient que sur les forces inconscientes, et se comprend selon une perspective épigénétique. Pour ERIKSON, l'identité se présente comme une configuration en voie d'évolution qui s'établit progressivement par une succession de synthèse et de resynthèse du moi tout au long de l'enfance - même si les crises se prolongent par-delà la formation de l'identité. Le terme identité se réfère *"tantôt à un sentiment conscient de spécificité individuelle, tantôt à un effort inconscient tendant à établir la continuité de l'expérience vécue et pour finir la solidarité de l'individu avec les idéaux d'un groupe"* (1968, p. 209). Le franchissement de chaque nouveau stade, c'est-à-dire *"le moment où une capacité donnée apparaît pour la première fois ou (...) cette période où un certain nombre d'éléments corrélatifs sont si bien établis et intégrés que le degré suivant du développement peut être amorcé avec confiance"* (ERIKSON, 1968, p. 67), implique une crise vitale débouchant sur un sentiment renforcé d'unité interne car *"la croissance et la prise de conscience naissantes de toute nouvelle fonction partielle vont de pair avec un changement d'orientation de l'énergie instinctuelle et par le fait même provoquent, à ce niveau, une vulnérabilité spécifique"* (ERIKSON, 1968, p. 90).

La crise potentielle est liée au changement radical de perspective que les étapes successives entraînent. Ces crises, inhérentes au processus de construction de l'identité, plongent l'individu dans une position temporaire d'extrême vulnérabilité face aux nouvelles offres et exigences de l'environnement : C'est *"un tournant, une période cruciale de vulnérabilité accrue et de potentialité accentuée et, partant, la source ontogénétique de force créatrice mais aussi de déséquilibre"* (ERIKSON, 1968, p. 92). Les crises normatives, c'est-à-dire *"les phases normales de conflit accru, caractérisé par une apparente fluctuation de la force du moi aussi bien que par un potentiel de croissance élevé"* (1968, p. 161), se distinguent des crises névrotiques et psychotiques, qui *"se définissent par une certaine propension à s'éterniser, par un gaspillage croissant d'énergie défensive et par un profond isolement psychosocial"* (p. 161), même si elles ne diffèrent pas tellement en terme de contenu. Si les crises normatives et évolutives procurent une nouvelle énergie qui se combine avec les nouvelles possibilités ouvertes par la société et sont *"relativement plus réversibles"* (p. 161), les crises imposés du dehors, traumatiques ou névrotiques, bloquent le processus d'intégration progressive des images de soi.

Pour ERIKSON, c'est à la fonction du moi qu'incombe la tâche d'intégrer les aspects psychosexuels et psychosociaux à un niveau donné du développement et le rapport entre les nouveaux éléments d'identité et les cristallisations antérieures, c'est-à-dire que le moi doit *"relier les discontinuités inévitables entre les différents niveaux du développement de la personnalité"* (p. 160).

L'individu traverserait donc une série de huit crises propres à chaque âge de la vie dont l'issue serait déterminante pour son développement ultérieur. Chaque stade comporte un pôle positif (syntonique) et un pôle négatif (dystonique) qui suscitent la tension créatrice. Pour ERIKSON, il s'agit pas tant d'éliminer le pôle négatif que d'atteindre une intégration et un équilibre dynamique entre les deux polarités : "*La crise développementale se présente comme une tension entre les polarités et elle se résout à travers un certain équilibre entre ces polarités ou prédispositions*" (HOUDE, 1991, p. 54). Cette classification se définit par une série de huit stades psychosociaux qui peuvent se résumer comme suit - pour détail de la présentation voir ERIKSON, 1968 ; BEE, MITCHELL, 1986 ; HOUDE, 1991 :

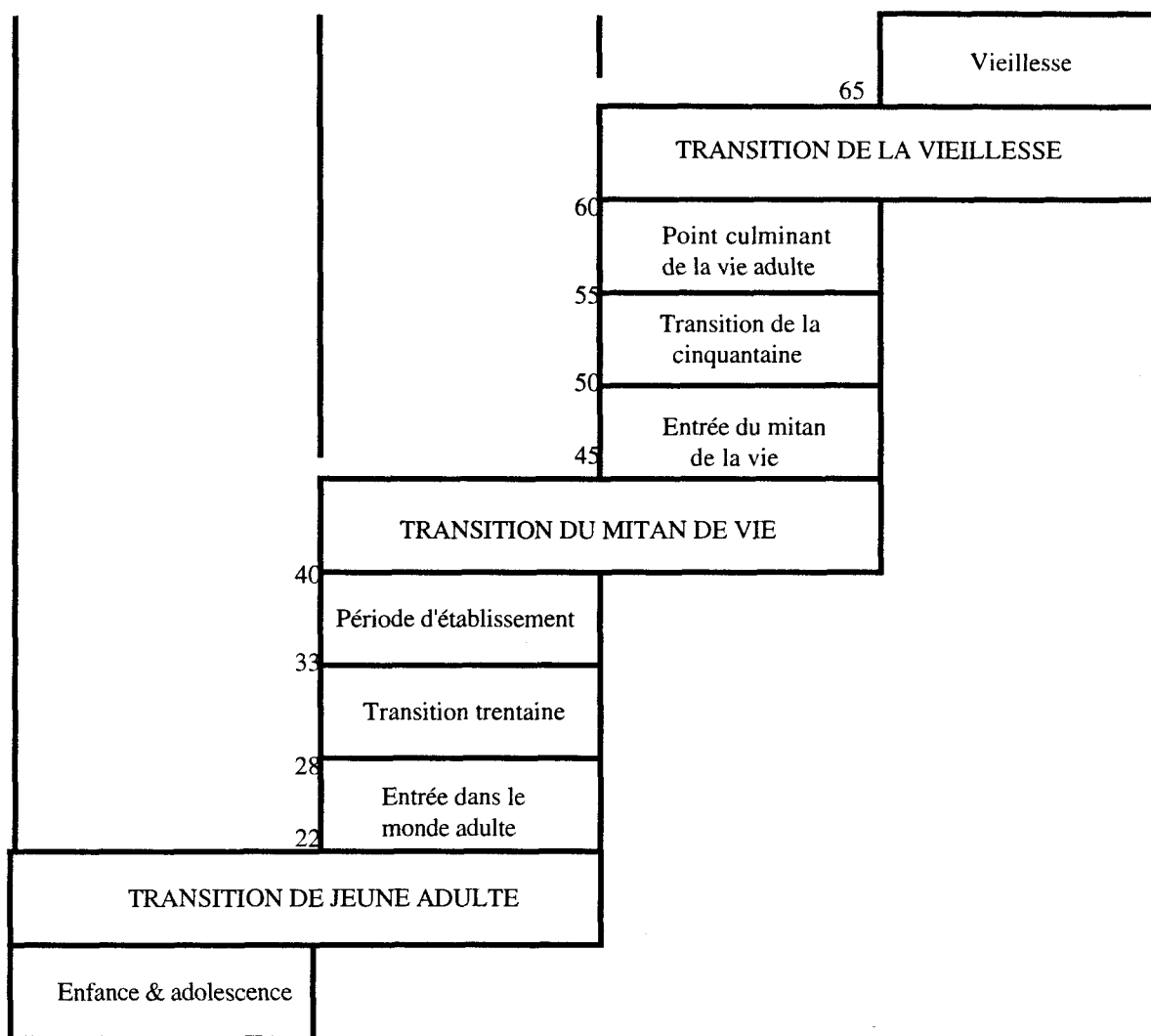
TENDANCE MESADAPTATIVE		FORCE ADAPTATIVE		TENDANCE INADAPTATIVE	
I	Mésadaptation sensorielle	Confiance	ESPOIR	Méfiance	Retrait
II	Bonne volonté excessive	Autonomie	VOLONTÉ	Honte-doute	Doute de soi compulsif
III	Caractère impitoyable	Initiative	BUT	Culpabilité	Inhibition
IV	Virtuosité étroite	Travail	COMPÉTENCE	Infériorité	Inertie
V	Fanatisme	Identité	FIDÉLITÉ	Confusion de rôle	Répudiation
VI	Promiscuité	Intimité	AMOUR	Isolement	Distance de soi Exclusivité pleine de haine
VII	Sur-sollicitude : excès par delà les capacités individuelles	"Générativité"	SOLLICITUDE	Stagnation	"Rejectivité"
VIII	Présomption	Intégrité	SAGESSE	Désespoir	Dédain

Source : ERIKSON & alii, 1986 cité in HOUDE, 1991, p. 55

Pour ERIKSON, les enjeux des huit stades sont actifs tout au long de l'existence humaine, et même s'ils occupent le premier plan à un stade donné du développement : Penser qu'il faut atteindre la stade de la générativité pour faire l'expérience de la sollicitude ou le stade de l'intégrité pour se préoccuper de la sagesse "*sont là des réductions simplistes qui conduisent à*

*des énoncés absurdes voire insignifiants*" (HOUDE, 1991, p. 56). Si ERIKSON reconnaît qu'il n'y pas une seule bonne façon de résoudre chaque crise développementale, il existe toutefois des résolutions plus ou moins adaptatives. Les équilibres entre les deux pôles ne sont donc pas aussi fonctionnels et adaptatifs les uns que les autres. Le surdéveloppement de la prédisposition syntonique au détriment de la position dystonique entraîne des mésadaptations et la proposition inverse entraîne des inadaptations (HOUDE, 1991) résumées dans le tableau présenté ci-dessus.

Daniel LEVINSON (1978), à partir d'une étude réalisée sur 40 hommes, parle de saisons de vie pour évoquer les étapes de développement de l'adulte. Le développement est une succession de périodes de stabilité entrecoupées de périodes de transitions. Les périodes de stabilité permettent à l'individu de se créer une structure de vie, c'est-à-dire un schéma sous-jacent de vie d'une personne à un temps donné et constitué de rôles et de relations (aux autres et à soi-même) qui permet de comprendre comment s'effectue l'insertion de la personne dans son univers. Ces périodes stables, qui ne sont pas internes et fixes, durent généralement de six à huit ans au cours desquelles l'individu fait des choix de vie, élabore et stabilise une structure de vie. Les phases de transition, qui durent de quatre à cinq ans, consacrent la reconsidération de ces structures en vue de leur maintien ou de leur changement à travers l'exploration de nouvelles possibilités qui s'offrent à lui avant d'accéder au stade suivant. Au cours de ces transitions qui durent de quatre à cinq ans, certaines composantes internes et/ou externes de la structure de vie peuvent se déplacer du centre vers la périphérie ou inversement, disparaître ou se modifier de façon drastique et entraîner ainsi l'émergence de nouvelle structure de vie. Elles impliquent un processus de perte ou de séparation, un travail de rupture, de deuil et de renoncement : *"la transition implique un mouvement de séparation (remise en cause de la structure de vie et, par ricochet, du self), suivi d'un mouvement de flottement puis d'un mouvement de reconstruction de la structure de vie"* (HOUDE, 1991, p. 120). Le développement de l'individu est analysé comme un processus d'équilibre métastable qui rappelle l'esprit de la théorie des structures dissipatives d'Ilya PRIGOGINE (cf. première partie section II). Que les changements soient visibles ou non, LEVINSON affirme que ces stades sont universels et prévisibles.



Source : LEVINSON, 1978 (traduit in RATHUS, 1991)

- ⇒ **L'entrée dans le monde adulte** se caractérise par une exploration des rôles adultes sur le plan professionnel, affectif, etc. Le jeune adulte s'engage dans le devenir sur la base d'un rêve qui lui sert de projet provisoire de vie. Certains hommes peuvent se montrer hésitants durant ces années et élaborent une structure de vie vague qui ne leur demande pas d'investir beaucoup d'énergie. Les crises propres à cette période surgissent quand l'individu se rend compte que ses rêves longtemps poursuivis ne se réaliseront jamais. Gail SHEEHY (1976 cité in RATHUS, 1991) parle de "ruades de la vingtaine" pour qualifier cette période comme où le jeune se nourrit d'ambition, s'efforce de trouver la voie de sa vie et se tailler une place.
- ⇒ **La transition de la trentaine** : LEVINSON considère que cette étape est d'une importance primordiale. Si les choix qui sont faits à ce moment sont judicieux, ils assureront un fondement solide à la structure de vie. Il s'agit d'une période de remise en

cause, de réévaluation et de reconsidération des choix effectués au début de la vingtaine par anticipation : "Où en suis-je ?". Elle marque souvent une période de transition critique durant laquelle l'individu jette un regard sur sa vie.

⇒ **L'établissement** correspond à une phase de stabilisation et d'approfondissement des acquis professionnels, interpersonnels qui se caractérisent non seulement par de la recherche de signes de reconnaissance sociale, mais aussi par une quête d'autonomie et d'indépendance dans leur vie professionnel et intime. Il se traduit également par une certaine volonté d'ancrage, d'investissement dans le foyer qui peut suivre des périodes d'instabilité. Pour classer les difficultés qui peuvent apparaître vers la fin de la trentaine, Daniel LEVINSON (cité in PAPALIA, OLDS, 1989) identifie cinq modèles de comportement au cours de cette période : l'avancement au cours d'une structure de vie stable, un échec ou un déclin important à l'intérieur d'une structure de vie stable, un changement de structure de vie ou éclatement, avancement qui entraîne un changement de structure de vie, structure de vie instable.

⇒ **La transition du mitan de la vie** : La crise du mitan de vie jouit d'une forte diffusion dans les média et la psychologie populaire. Pour LEVINSON, cette transition est la plus importante du cycle de vie et se caractérise par un changement structural de la vie. Selon SHEEHY (1976), cette crise se situe aux alentours de 35 ans pour les femmes et qualifie cette période de 35 - 45 ans de **décennie de la dernière chance**.

En fait, les frontières du mitan ne sont ni précises, ni rigides, "*l'âge chronologique étant un piètre indicateur*" (HOUDE, 1994, p. 34). La saison du mitan s'étalerait sur une période de quarante à soixante, avec un jeu de plus ou moins cinq ans à chaque extrémité. Deux Ecoles de pensée s'opposent sur la nature de l'étape du mitan de vie : pour l'une, c'est un temps de transformations qui n'entraîne pas nécessairement une crise ; pour l'autre, c'est une période de crise qui présuppose des changements développementaux normatifs se produisant à l'intérieur de l'individu à un âge donné - nous reviendrons sur le flou sémantique qui entoure cette notion de crise en psychologie.

Selon Renée HOUDE (1994), le mitan de vie n'est ni un virage, ni une transition, mais "*un temps de vie de la vie adulte qui présente des enjeux psychosociaux spécifiques*" (p. 34). Cette crise est une possibilité, mais n'est ni nécessaire, ni normative, ni universelle. Comme en d'autres temps de la vie, la dimension personnalité, et sa structuration (BARIN, 1994), représente un facteur important pour comprendre la crise du mitan, notamment en ce qui concerne l'attitude face à la perte (HOUDE, 1994). La fragilité structurelle préalable du sujet marquent souvent les pathologies de la crise du mitan comme les réactions dépressives masquées ou non, défenses maniaques (hyperactivité, nouvelles activités



bizarres ou conduite sexuelles abusives et mal adaptées, recherche de modes vestimentaires ayant pour but de redonner l'illusion de jeunesse), "bouffées psychotiques aiguës", etc. (MILLET, 1994) - même si les personnes qui connaissent une forte crise personnelle au milieu de leur vie "*ne semblent pas si nombreuses*" (HOUDE, 1994, p. 37). Pour André HAYNAL (1987), le milieu de vie, avec la baisse de la puissance sexuelle et l'idée que sa propre mort est imminente et possible, représenterait une perte de la "toute-puissance narcissique" nécessitant un travail de deuil.

Pour LEVINSON, cette phase, vécue comme une crise pour 80% des sujets interrogés par LEVINSON, comporte trois tâches essentielles :

- réévaluation du passé: révision de la structure de vie en considérant sa finitude. C'est un moment de désillusion qui permet une série d'ajustements.
- modification de sa structure de vie : réajustements professionnels, relationnels, imaginaires, affectifs.
- accroissement de l'individuation : composition avec les polarités constitutives de l'être humain et du déroulement de sa vie (féminin/masculin, attachement/séparation, destruction/création, jeune/vieux).

Selon LEVINSON, c'est la période de constat des écarts notables, qui existent bien souvent entre les rêves et les réalisations, qui conduit à une réévaluation des illusions de jeunesse, des valeurs et des priorités que l'on s'étaient fixées et à de profonds bouleversements affectifs. La notion de temps prend une signification différente. Elle change selon l'âge ou le moment. Si l'enfance apparaît comme une période où le temps semble s'étirer longuement à tel point qu'il semble quasi-immobile, l'amorçage de cette phase produit son accélération et l'individu considère son âge en fonction du nombre d'années qu'il lui reste (HOUDE, 1991 ; COTTRAUX, 1992). L'axe particulier de l'organisateur "milieu de vie", c'est-à-dire "*l'enclencheur du développement au service d'un axe particulier*" (SPITZ cité in TALPIN, 1994, p. 41), est l'intégration de la mort propre dans l'autoreprésentation préconsciente du sujet (TALPIN, 1994), intégration qui renvoie à une double polarité interne (traces inconscientes ou préconscientes des expériences de mort psychique) et externe (future mort biologique et physique du sujet).

Avec le basculement de génération, le passé prend le pas sur l'avenir et l'individu entrevoit la possibilité de ne jamais réaliser ses rêves les plus fous. L'impression de stagnation, le sentiment d'être pris au piège ou d'être inutile, l'impression de désagrégation liée à une modification du contexte familial peuvent susciter une crise de l'âge mûr et parfois des états

dépressifs. Cette transition s'effectue de façon plus "harmonieuse" si l'individu réévalue son passé, modifie sa structure de vie et parvient à une plus grande individuation (HOUDE, 1986 cité in PAPALIA, OLDS, 1989). L'incapacité à résoudre les tâches du milieu de vie entraîne une fixation à un âge mûr borné où l'individu se tient à avoir une vie très organisée, mais qui ne soulève pas son enthousiasme.

Carl Gustav JUNG (1961) évoque également l'idée d'étapes de la vie qui s'accompagnent de problèmes spécifiques et s'étalent de l'enfance à la vieillesse. Pour lui, l'analyse doit se différencier, dans ses approches et dans ses buts, selon l'étape où se trouve le sujet. Selon le psychologue suisse, le milieu de vie correspond au solstice de la vie d'un individu et s'accompagne d'une profonde et étonnante modification de l'âme : *"Durant cette phase de la vie, entre trente-cinq et quarante ans, une profonde modification de l'âme se prépare. D'abord, il ne s'agit pas d'une modification consciente que l'on puisse remarquer ; il s'agit plutôt d'indices indirects de transformations qui semblent partir de l'inconscient. Parfois, c'est comme une lente modification du caractère ; une autre fois réapparaissent des traits disparus depuis l'enfance, ou bien des inclinaisons et intérêts manifestés jusqu'alors commencent à pâlir, cédant la place à d'autres"* (p. 2131-232). Ce cheminement favorise le processus d'individuation qui apparaît comme un processus spontané de maturation dont le principe est inscrit dans l'être et qui se produit, le cas échéant, sans participation de la conscience. Il soutient que le passage de l'extériorisation à l'intériorisation est un élément crucial de l'adaptation de l'âge mûr. Bernice NEUGARTEN (citée in HOUDE, 1991) évoque la même idée en parlant *"d'intériorité croissante"*. A mesure que la vie individuelle voit son horizon se rétrécir, son avenir perdre son sens, une autre forme de vie, moins centrée sur le moi, va prendre une nouvelle importance. D'une façon générale, il y aurait à l'âge adulte une focalisation maximale sur l'extérieur à soi, sur la social : *"ce système serait progressivement remplacé entre les années 50 et 60 par une centration plus grande sur les processus intérieurs, ce dernier processus s'accroissant davantage ensuite avec l'âge"* (L'ECUYER, 1978, p. 154).

A partir d'une étude sur le travail créateur des "grands hommes", Elliot JACQUES (1963) évoque également cette phase critique du milieu de vie, qu'il situe entre trente et quarante ans avec une période de transition se déroulant sur plusieurs années et variable selon les individus - qu'il ajoute à la crise de la pleine maturité, autour de 65 ans. Selon lui, cette crise s'exprime selon trois modalités différentes (p. 278) : la carrière créatrice peut purement et simplement prendre fin à travers un épuisement du travail créateur ou la mort du sujet ; la capacité de créer peut apparaître et s'exprimer pour la première fois ; enfin, un changement décisif dans la qualité et le contenu de la créativité peut se produire. Pour JACQUES, cette crise ne touche pas exclusivement les créateurs, mais, sous une forme quelconque, chacun d'entre nous. Elle correspond au deuil de la jeunesse et de l'enfance et

se traduit par la réalisation de la maturité et de l'indépendance de l'âge adulte. L'entrée sur la scène psychologique, de la réalité et de l'inévitabilité de la mort et de la finitude de la vie constitue, selon lui, le point crucial et central de cette phase du milieu de vie.

Dans une perspective psychanalytique, la crise du mitan est une crise structurelle réorganisatrice (TALPIN, 1994). Elle s'inscrit dans le cadre d'une structure stabilisée, c'est-à-dire qu'elle "*serait un réorganisateur psychique plutôt qu'un organisateur, une crise dans la structure plutôt qu'une crise de structure*" (TALPIN, 1994, p. 40). Elle advient et s'inscrit dans le cadre défini par l'élaboration de crises précédentes qu'elle déstabilise. Elle permet d'affiner et de remettre en jeu l'élaboration des crises précédentes. Elle ne convoque pas ainsi l'ensemble des strates de l'identification et des instances psychiques, mais seulement celles sont demeurées en souffrance. Le degré de généralisation de la crise semble devoir être rapproché de la structure du sujet et de ses élaborations précédentes : "*Pour les sujets dont la structure est en quelque sorte mieux ancrée (...) la crise semble procéder en foyer, alors que les éléments les plus solides, les mieux établis sont pour partie renvoyés en toile de fond, qui à sortir du décor pour se faire acteur en cas de nécessité, c'est-à-dire de danger psychique*" (TALPIN, 1994, p. 41).

Selon Renée HOUDE (1994, p. 34-35), les enjeux du mitan de vie peuvent se décrire à travers six points :

- un nouvel éclairage sur son temps individuel.
- une prise de conscience de sa finitude non pas sur le plan intellectuel, mais sous forme d'un savoir affectif ; sentiment qui peut donner un sentiment d'urgence temporel.
- une prise de conscience des limites de son corps liée à des transformations corporelles.
- un mouvement de retour sur soi.
- un réaménagement de l'identité personnelle.
- une nouvelle lecture du sens de sa vie et une réorganisation de sa structure de vie qui renvoient à des interrogations sur l'identité, l'intimité, la générativité et l'intégrité.

Dans une perspective de gestion, Harry LEVINSON (1978) analyse le passage dans la quarantaine comme une période critique pour beaucoup de cadres supérieurs et de dirigeants. Les illusions perdues, la contraction de la période ascendante, l'impossibilité de séparer le schéma de vie du schéma de carrière, la menace constante de l'échec, l'état

défensif constant, l'écrasement des sentiments, l'abandon d'autres objectifs désirables, la préférence pour la jeunesse sont autant de facteurs psychologiques déstabilisants qui peuvent venir s'ajouter à des facteurs physiologiques. Les changements imperceptibles dans la manière de travailler (un désir de structurer et d'organiser succède à la spontanéité et l'impulsivité de l'activité créatrice des jeunes), un changement dans les valeurs et principes (tendance à devenir plus conservateur, développement d'un sentiment d'incompétence et d'impuissance dans un monde qu'il perçoit différent de celui des jeunes, etc.), la modification du contexte familial, l'évolution des objectifs personnels (la satisfaction des besoins de générativité (pour reprendre le concept d'ERIKSON), l'intérêt pour les questions idéologiques ou religieuses ou la quête de sens succèdent à ceux d'épanouissement personnel) sont autant de phénomènes qui peuvent nourrir des crises psychologiques (sentiments dépressifs, symptômes psychosomatiques, irritabilité et mécontentement accrus). Le développement de la pleine maturité serait, selon LEVINSON, liée à la capacité du dirigeant à *"regarder avec sérieux, calme et lucidité, son propre passé et ses sentiments présents"* (p. 60), d'approfondir sa prise de conscience de lui-même et des autres, d'accepter la réalité et de composer avec elle. L'auteur rappelle ainsi que *"tout changement d'orientation pour un cadre d'âge mûr signifie une dépense importante d'énergie psychologique"* (p. 60).

- ⇒ **Entrée dans l'âge mûr** : La réévaluation conduit à l'élaboration d'une nouvelle structure de vie impliquant de nouveaux choix qui peut déboucher sur une vie très structurée, bornée, mais ennuyeuse, ou sur une vie qui ouvre la porte vers de nouveaux possibles.
- ⇒ **La transition de la cinquantaine** : Cette transition conduit soit à une réévaluation de la structure de vie établie au cours de la quarantaine soit à traverser une crise de l'âge mûr si les orientations qu'il a retenues au cours de la transition précédente s'avèrent insuffisantes. Pour LEVINSON (1978, p. 62) , *"il est impossible de traverser l'âge mûr sans vivre une crise au moins modérée, soit au cours de la transition du milieu de vie, soit au cours de celle de la cinquantaine"*. Cette transition semble particulièrement significative chez la femme pour laquelle les changements physiologiques et familiaux modifient l'image qu'elle se fait d'elle-même (GUEYDAN, 1994).
- ⇒ **La transition vers la vieillesse** : Cette dernière transition est un point tournant du cycle de vie où l'individu parachève l'âge mûr pour se préparer à la vieillesse en se défaisant d'une ancienne structure de vie pour préparer la suivante. Dans une vision positive, le vieillissement tendrait à diminuer le sens de l'individualité *"Les personnes âgées ne vivent pas au niveau de leur Moi. Ce qui leur importe c'est le fleuve de la vie, c'est la famille, la communauté, la nation, les gens, les animaux, la nature, la vie. Elles se laisseront mourir doucement si elles sont sûrs que la vie continuera de façon positive, car*

*elles sentent qu'elles font de nouveau partie du fleuve de la vie, et qu'elle rejoindront bientôt l'océan*" (LOWEN, 1983, p. 226). Pour Viktor E. FRANKL (1988), les crises que subissent les retraités et les gens qui ont peur de vieillir peuvent être comprises par le vide existentiel rattaché à un sentiment d'absurdité relatif au vécu et à un vide intérieur.

Le vieillissement n'est pas un mécanisme spécifique de la dernière partie de la vie, mais il commence dès la fécondation et s'achève avec la mort (RUSTING, 1993). Il est, pour les biologistes, "*une suite programmée de mécanismes biologiques continus qui se succèdent à des rythmes différents*" (RUSTING, 1993, p. 61). En dépit des progrès réalisés dans l'étude des mécanismes de vieillissement, souvent gouvernés par les gènes, ce phénomène reste mal compris et ne conduit pas encore à la construction d'une théorie unifiée (RUSTING, 1993). Le vieillissement semble entraîner une fragilisation progressive de l'organisme qui devient plus sensible aux modifications du milieu interne et externe (LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989) ; fragilisation qui résulte de l'interférence entre des phénomènes biologiques et psychiques propres au sujet et la pression de l'environnement. Malgré les divergences d'orientation, il semble toutefois se dégager un consensus entre les cognitivistes (VAN DER LINDEN, HUPET, 1994), les psychiatres (LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989) et les psychanalystes (BIANCHI, 1987, 1989) ou les psychologues du développement (CARIOU, 1995) pour affirmer que le vieillissement ne peut pas être rapproché d'un âge chronologique déterminé.

Ainsi, des études récentes montrent que la dégradation moléculaire et cellulaire de notre cerveau n'affectent nos capacités cognitives que "*lorsqu'elles dépassent un seuil critique*" (SELKOE, 1992, p. 116). La dégénérescence neuronale inéluctable liée au vieillissement diffère largement selon les régions cérébrales et se semblent se produire plus particulièrement dans les aires corticales qui interviennent dans l'apprentissage. Une compensation neuronale dans certaines régions corticales (hippocampe et cortex), liée à la croissance du réseau de dendrites, sembleraient toutefois corriger la perte ou l'atrophie d'autres neurones. Ces découvertes "*font espérer que les connexions neuronales peuvent se remanier, même à un âge avancé, et que les traitements pourraient augmenter cette plasticité cérébrale*" (SELKOE, 1992, p. 118). Elles sont confirmées par les cognitivistes qui soulignent que certaines composantes de l'activité cognitive peuvent être maintenues voire améliorées ou que les personnes âgées peuvent utiliser des stratégies compensatoires pour fonctionner de manière plus efficace (VAN DER LINDEN, HUPET, 1994).

S'il est incontestable que l'écoulement du temps génère des modifications anatomiques et structurales complexes du cerveau, la vitesse et la nature de ces modifications chimiques et physiques "*varient considérablement selon les individus*" (SELKOE, 1992, p. 116) : "*la plupart de ces perturbations surviennent à partir de cinquante ans, mais certaines s'aggravent après l'âge de 70 ans*" (SELKOE, 1992, p. 116) - les raisons de ces différences individuelles

restent encore mal élucidées. Les cognitivistes insistent également sur l'hétérogénéité du déclin cognitif associé au vieillissement normal (VAN DER LINDEN, HUPET, 1994). Toutefois, chez les personnes âgées qui ne souffrent d'aucune maladie neurodégénérative (qui atteint au maximum 10 % des personnes de plus de 65 ans contre 50 % des plus de 85 ans), il apparaît clairement que *"l'anatomie et la physiologie du cerveau change peu"* et que *"les capacités intellectuelles sont généralement très peu diminuées"* (SELKOE, 1992, p. 116 ; voir également RATHUS, 1991 ; VAN DER LINDEN, HUPET, 1994), même si elles peuvent être ralenties : *"En définitive, si les personnes âgées en bonne santé ne sont pas aussi rapides que les sujet jeunes dans les tâches d'apprentissage et de mémorisation, elles sont presque aussi performantes que ces derniers"* écrit Dennis SELKOE (1992, p. 121), professeur de neurologie à l'École médicale de Harvard <sup>93</sup>.

Sur le plan cognitif <sup>94</sup>, le vieillissement semble être associé à un déficit touchant les fonctions attentionnelles (attention divisée et attention sélective), à un déficit de la mémoire de travail (mémoire à court terme qui contient des structures de symboles) qui contribuent en partie aux effets de l'âge dans les différentes activités cognitives complexes de compréhension et de raisonnement, à des effets sur la mémoire à long terme (qui contient des programmes et l'ensemble des connaissances sur le monde) et dans les blocages lexicaux, notamment l'accès aux noms propres (mémoire rétrospective), à la réduction de la vitesse du traitement de l'information, (VAN DER LINDEN, HUPET, 1994) <sup>95</sup>. Selon Martial VAN DER LINDEN et Michel HUPET, *"ces déclins sont réels et il ne saurait être question d'en nier l'existence"* (1994, p. 329), mais ne peuvent conduire à une *"généralisation hâtive tendant à considérer que le vieillissement normal entraîne un déclin généralisé et systématique"* (p. 335). En d'autres termes, le cerveau possède des réserves physiologiques étonnantes et résiste bien à la disparition des neurones. Le fonctionnement cognitif chez un sujet âgé présente une incontestable plasticité et une réserve fonctionnelle substantielle, dont l'amplification maximale apparaît toutefois moins importante chez les sujets âgés que chez les sujets jeunes (VAN DER LINDEN, HUPET, 1994).

Les théories de la psychologie sociale du vieillissement proposent des perspectives très différentes qui présentent toutes des lacunes diverses (CARIOU, 1995, p. 41-66). La théorie de l'activité, plus pertinente pour les retraités encore jeunes et aisés (CARRIOU, 1995),

---

<sup>93</sup> l'évaluation des performances cognitives s'effectue dans un souci légitime de rigueur expérimentale qui doit inciter toutefois à la prudence quant à l'extension des résultats aux situations de la vie quotidienne (voir notamment VAN DER LINDEN, HUPET, 1994).

<sup>94</sup> avec toutes les réserves méthodologiques qui convient d'accorder à ces résultats (voir notamment CARION, 1995).

<sup>95</sup> d'autres fonctions cognitives résistent au vieillissement.

préconise un maintien l'engagement social. La théorie du désengagement, qui s'applique mieux aux personnes très âgés, malades ou pauvres (CARIOU, 1995), souligne que le vieillissement normal s'accompagne d'un dégageant réciproque et harmonieux de la personne qui vieillit et des autres membres de la société. La théorie de continuité insiste sur la stabilité des structures internes de la personne pour proposer une hypothèse continuiste entre le style personnel à l'âge adulte et le style de fonctionnement du sujet confronté au vieillissement. Dans cette perspective, *"on vieillit comme on a vécu"* (AJURIAGUERA, 1970 cité in CARIOU, 1995, p. 56).

Dans la théorie psychanalytique, le vieillissement psychologique ne saurait être considéré comme la pure et simple "conscience" d'un vieillissement organique sous-jacent, comme la prise en compte exclusive de l'altération organique des processus cognitifs (GAGEY, 1989) même si le corps est un champ complexe d'investissements qui mettent en relief les valeurs affectives, émotionnelles et sensuelles du sujet (LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989 ; VELDMAN, 1989) <sup>96</sup>. Ces facteurs ne sont vus que comme des incidences possibles parmi d'autres en raison de l'impossibilité d'isoler les processus organiques du processus mental (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991) <sup>97</sup>. En fait, *"il n'existe pas de définition scientifique de la vieillesse"* (PEQUIGNOT, 1981 cité in BIANCHI, 1989, p. 42 ; FERNANDEZ, 1994), essentiellement parce que la définition scientifique du vieillissement psychique ne se réduit pas aux seules modifications organiques (BIANCHI, 1989). Il est donc extrêmement difficile de mettre en évidence ce que l'on pourrait appeler *"une vieillesse mentale"* (CARIOU, 1995), même s'il semble se dégager un ensemble de traits et de caractéristiques associés à ce processus, processus qui peut toutefois se déclencher en d'autres occasions que la vieillesse (traumatismes psychiques, perte d'un être cher, etc.). Gabriel BALBO (1989) précise également que le vieillissement ne peut se référer exclusivement à un critère relatif au temps chronologique et à l'accession à un certain âge. Il évoque l'existence d'une forme de vieillissement pathologique qui frappe les sujets jeunes qui se caractérise par une préoccupation constante de leur corps et de leur apparence *"au point que toute leur existence, toutes leurs activités et tous leurs investissements, s'en trouvent concernés, et le sont parfois de telle manière, qu'ils se centrent sur cette préoccupation, qui devient leur seul objet d'intérêt"* (p. 91) - trouble narcissique qui masquerait en l'occurrence une relation profondément incestueuse mais inconsciente (p. 93).

Dans une perspective freudienne, Henri BIANCHI (1987) considère que le degré de vieillissement de l'appareil psychique peut s'apprécier par rapport à sa capacité à réaliser ou à

---

<sup>96</sup> même si le corps est un champ complexe d'investissements qui mettent en relief les valeurs affectives, émotionnelles et sensuelles du sujet (LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989 ; VELDMAN, 1989).

<sup>97</sup> tout comme dans d'autres théories non psychanalytiques qui ne négligent pas la complexité de ce phénomène (voir notamment RATHUS, 1991 ; ATKINSON & alii, 1991).

maintenir un flux continu d'échanges et d'investissements avec l'extérieur, c'est-à-dire hors du Moi. L'ouverture au monde, c'est-à-dire "*la potentialité active d'interaction et de communication avec le monde des objets*" (p. 213), apparaît alors comme une dimension fondamentale de la structure fonctionnelle de la personnalité - structure Individu-Monde - qui nourrit le contenu de la vie psychique personnalisée (NUTTIN, 1985). Considérant la vie psychique comme une activité de relation, "*le maintien ou la perte d'un lien, c'est-à-dire d'un flux d'investissement, unissant le Moi à un objet*" (p. 61) apparaît comme un facteur discriminant qui permet au Moi de disposer de schémas de sens capables de l'aider à surmonter la perspective de sa finitude, le sentiment et la sensation d'insécurité où nous jette la proximité de la dépossession totale<sup>98</sup>. Cet incessant renouvellement des relations d'objet requiert une ouverture, qui s'oppose aux tendances fixatrices du Moi, se traduisant par la volonté de se maintenir à tout prix, de s'agripper, de stabiliser l'acquis, par l'incapacité à "lâcher-prise" (DURCKHEIM, 1994) - l'hypothèse de l'affaiblissement de l'énergie libidinale avec l'âge souligne la nécessité d'une modification de la répartition des intérêts libidinaux "*pour les rendre conformes à l'énergie réellement disponible sous peine de développer un fonctionnement névrotique*" (CARIOU, 1995, p. 89). Pour Jean GUILLAUMIN, la vieillesse ne peut être séparée d'un mouvement profond, conscient seulement en partie, de désaisissement subjectifs des rôles sociaux antérieurement tenus par le sujet qui consacre "*une sorte de perte ou de retrait de délégation, une rupture d'alliance narcissique intime*" (GUILLAUMIN, 1982 cité in CARIOU, 1995, p. 92) - processus qui nécessite de faire un travail de deuil chaque fois que cela s'avère nécessaire.

Si le retrait progressif des rapports sociaux qui ont fourni les bases identificatoires du sujet apparaît inéluctable, si la vieillesse est consubstantielle à un phénomène d'accélération des pertes dans les différents domaines de l'investissement objectal (sexuels ou sublimatifs), l'absence d'investissement hors Moi est susceptible de nourrir un repli narcissique, une fixation sur le passé, une perte relative des capacités de sublimation ou encore renforcer certains mécanismes défensifs - traits et attitudes qui caractérisent les phénomènes régressifs au service du Moi, c'est-à-dire "*le retour à des formes de développement de la pensée, à des relations objets et à des niveaux de structuration du comportement ayant existé antérieurement*" (LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989, p. 13) pouvant prendre des formes diverses (régression temporelle, topique, formelle, etc. - LEGER, TESSIER, MOUTY, 1989, p. 13-14). Quand le présent défaille et n'offre plus de stimuli socio-affectifs et cognitifs, quand le sujet n'arrive plus à trouver de nouveaux objets d'investissement sur lesquels puisse s'appuyer la réorganisation des investissements objectaux, l'individu n'a pas d'autre choix que de revivre son passé : "*Les événements passés vivent en exil dans notre mémoire. Ils reviendront un jour si le présent ne*

---

<sup>98</sup> l'objet s'étend ici dans un sens large et désigne un "*pôle d'investissement hors du Moi*" (BIANCHI, 1987).



*les chasse plus*" (CYRULNIK, 1993, p. 213). Comme le note Claude BALIER (1979 cité in CARIOU, 1995), la régression sur des positions narcissiques pathologiques n'est pas une fatalité et le vieillissement peut s'accompagner de l'élaboration d'un nouveau mode de fonctionnement narcissique équilibré avec celui de l'environnement. Ce mode nouveau de fonctionnement narcissique devient possible lorsque, d'une part, l'Idéal du Moi, bloqué par la perspective de la mort, va se transformer, grâce à la réalisation d'un bilan de vie positif en un véritable réservoir narcissique, et d'autre part, lorsque la personne, renonçant à l'action, accepte de quitter sa position de sujet au profit de son inscription dans l'environnement identifié au représentant symbolique de la mère satisfaisante (CARIOU, 1995). Par la combinaison de ces deux mouvements, la personne peut se sentir "*inscrite dans la chaîne des générations et se situer par rapport à l'univers*" (CARIOU, 1995, p. 97).

Quoi qu'il en soit, la ré-élaboration ouvre des perspectives nouvelles d'investissement de la libido et de substitution des objets les uns aux autres qui se maintiennent dans un contexte d'échange avec l'environnement et dépérissent dans un contexte de fermeture et de réduction des échanges : "*ce qui fonde le maintien de l'échange ou sa disparition n'est pas d'ordre économique, mais de l'ordre du sens, c'est-à-dire essentiellement des systèmes de représentations du sujet, ceux-ci devant être entendus dans une acception très vaste qui inclut aussi bien les identifications inconscientes que ses croyances, ses valeurs, ses idéaux*" (BIANCHI, 1989, p. 47).

Pour BIANCHI (1987), le vieillissement modifie les rapports entre le Ça, qui vit dans l'atemporalité, c'est-à-dire l'éternité, et le Moi, témoin des manifestations psychiques qui se déploient dans le temps : "*Le vieillissement psychique comporte toujours une coupure entre le Moi et le Ça considérée comme source de changement possible*" (BIANCHI, 1987, p. 71). Pour les psychanalystes, le désir, qui soutient les activités et les investissements du Moi, n'existe que par rapport au réservoir pulsionnel du Ça qui a une fonction de source créative. Cette coupure peut se renforcer la fixation et le repli sur les acquis et inhiber la créativité du sujet incapable de retirer sa libido de certains objets qui ont été significatifs à la construction de son Moi : "*la jeunesse psychique, c'est le maintien de la créativité, et le vieillissement c'est la perte de celle-ci. Or, l'un et l'autre sont, en fait, un rapport du Moi au Ça, c'est-à-dire des expressions de la défense du Moi contre l'angoisse de l'annihilation du Moi-corps et de l'ouverture au surgissement perpétuel du Ça et aux remises en cause qu'il provoque*" (BIANCHI, 1987, p. 71).

La perméabilité des frontières entre ces deux instances psychiques est une garantie du maintien de la souplesse du Moi, de sa capacité de s'investir dans des objets extérieurs et d'une prolongation des capacités créatives qui sont toujours susceptibles de se révéler tardivement, d'être maintenues ou perdues (JAQUES, 1963). Selon Henri BIANCHI (1987), le maintien

des capacités du Moi et la souplesse du rapport entre les différentes instances psychiques (Moi, Surmoi et Ça) sont les garants de la production de sens qui assure un sentiment de continuité au sujet : "*La nouveauté, et la difficulté, dans la vieillesse face à la mort, c'est que ce flux (d'investissement dirigé ailleurs que sur le Moi ou le corps propre) doit être maintenu malgré l'anticipation d'une perte qui touche autant le Moi que ses objets*" (BIANCHI, 1987, p. 73). Dans la vieillesse, le deuil de la continuité psychique et corporelle, liée à la perspective de la finitude et l'exigence fonctionnelle de maintien des rapports continus avec le monde extérieur, sont des perspectives et des réalités paradoxales qu'il paraît indispensable de savoir dépasser pour "bien" vieillir et permettre au sujet de maintenir sa continuité subjective - le pôle d'attachement extérieur au Moi ou au corps peut être une "formation de sens" usitée comme substitut ayant une fonction identificatoire (mythe, idéal, espoir, croyance, etc. qui permet d'éviter de reconnaître dans la mort "une castration radicale") ou un objet externe (BIANCHI, 1989).

Le maintien de l'identité au cours du temps se confronte alors à des alternatives qui impliquent un travail psychique *sui generis* où le Moi doit inventer des formes substitutives qui vont de la fixation narcissique à l'élaboration de voies variées (BIANCHI, 1987) - même si les substitutions d'objets, les voies offertes à l'attachement semblent devenir moins nombreuses au fur et à mesure que le sujet avance dans l'âge. Dans une vision positive, Robert PECK (1955 cité in PAPALIA, OLDS, 1989) identifie quatre modes d'adaptation du développement psychologique - qui peuvent être le fait d'une personnalité arrivée à maturité dès le début de l'âge adulte ou apparaître à l'âge mûr, c'est-à-dire que ces aspects de développement ne sont pas reliés à l'âge chronologique - qu'il considère indispensable à un ajustement émotif réussi.

- ① **Valoriser la sagesse au lieu des ressources physiques** : La diminution de la force physique, de la vitalité et du pouvoir de séduction qui accompagnent l'âge mûr peut être largement compensée par la capacité à valoriser une sagesse acquise des expériences de la vie et des occasions offertes de connaître une grande variété de relations et de situations.
- ② **Socialiser les relations humaines plutôt que les sexualiser** : Cet aspect traduit la réévaluation du rôle des femmes et des hommes à travers une prise en considération accrue de ce qu'ils sont.
- ③ **Développer une flexibilité plutôt qu'un appauvrissement affectif** : La capacité à déplacer ses investissements affectifs d'une personne ou d'une activité à une autre devient particulièrement importante à l'âge mûr. Ce aspect rejoint ceux liés à l'attachement que nous avons évoqué précédemment. Le maintien de l'intérêt pour le monde et pour ses objets se trouve facilité par la renonciation narcissique liée au deuil du Moi ; perte acceptée qui seule permet un investissement non narcissique de l'autre (BIANCHI, 1987) : "*les*

*deux exigences contradictoires de la continuité fonctionnelle - liée à celle du sens - et du réalisme, c'est-à-dire la nécessité d'un seuil, d'un détachement, conduit, lorsqu'il est pleinement réussi, à cette situation contradictoire elle-même qui est celle du maintien d'un flux d'investissements à partir d'un Moi dont le deuil est fait et visant des objets dont la perte est consentie"* (BIANCHI, 1989, p. 56). Le dépeuplement de l'horizon relationnel et l'appauvrissement des apports affectifs peuvent renforcer la tendance à désinvestir la relation environnementale (PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992).

- ④ **Développer une flexibilité mentale plutôt que de faire preuve de rigidité mentale** : L'opinion est une conclusion qui fixe le processus de recherche et de questionnement. La fixation cognitive forme un noyau d'habitudes mentales qui se figent et peuvent conduire à une fermeture à toute idée nouvelle. Beaucoup d'auteurs qui abordent la problématique du changement énoncent le rôle fixateur des habitudes mentales, telles que les systématisations de la pensée, des croyances, des opinions, qui jouent le rôle de colorants mentaux et structurent, de façon plus ou moins rigide, la manière d'aborder les problèmes et les situations. Cette grille de lecture affectivo-cognitive opère un filtrage, inconscient la plupart du temps, de nos perceptions qui valide et confirme ainsi notre vision du monde, conditionne également nos choix de vie et nos expériences (TENENBAUM, 1992). Les activités de l'esprit humain peuvent s'inscrire dans un cycle rigide limité d'habitudes mentales, de conditionnements mutuels réagissant les uns aux autres - avec une nécessaire distinction entre les notions de la mémoire fonctionnelle et de mémoire psychologique. Les processus automatiques de l'habitude permettent une économie d'énergie et de temps, mais ils peuvent conduire l'individu à négliger la présence d'éléments d'informations nouveaux ou évacuer toute réflexion sur l'utilisation d'approches différentes (DONOVAN, WONDER, 1993). La construction d'habitudes mentales trouvent une résonance corticale qui tend à "élaborer" des cheminements privilégiés amenant l'individu à réagir de façon identique dans des circonstances similaires. L'inertie de la structure mentale, des processus associatifs de la psyché peut devenir dès lors un obstacle lorsque la répétition compulsive et mécanique de cheminements privilégiés ne permet plus l'adaptation au changement, ou la création de ce changement, car elle fixe le sujet à l'intérieur d'un cycle limité allant du "connu au connu".

Le développement de la flexibilité mentale est naturellement l'aboutissement de tout processus thérapeutique. Edmond MARC (1993, p. 179-180) énoncent ainsi certaines caractéristiques du changement qui résultent d'un tel processus. Elles touchent aussi bien les mécanismes intrapsychiques que les processus relationnels et peuvent se saisir à travers une série de polarités - nous n'en citons ici que quatre sur les dix identifiées par l'auteur :

- ⇒ De la fixité au mouvement : Les comportements névrotiques se traduisent par une compulsion à la répétition qui fige les comportements, les pensées, les attitudes et les réactions du sujet dans un cadre restrictif. Le processus thérapeutique recrée le mouvement dont se nourrit l'évolution et ouvrent au renouvellement, à l'innovation et à la créativité.
  
- ⇒ De la stase à la fluidité : La fixité se traduit par des processus inhibiteurs qui bloquent l'expression corporelle, sentimentale, mais aussi celle de la parole, des désirs, des impulsions. La thérapie permet de rétablir la fluidité dans toutes ces directions à travers notamment un relâchement des fixations infantiles, des blocages de la cuirasse corporelle.
  
- ⇒ De la rigidité à la souplesse : Il s'agit d'assouplir les rigidifications des processus psychiques, et notamment des mécanismes de défense psychique et corporel, qui permet d'accroître la fluidité corporelle, relationnelle, de développer la flexibilité des jeux et des scénarios figés et d'améliorer l'adaptabilité aux changements.
  
- ⇒ De la fermeture à l'ouverture : Le processus thérapeutique permet une ouverture plus grande du sujet à lui-même, à ses sentiments inhibés, à ses fantasmes qui s'opposent à l'attitude de repliement sur soi et d'enfermement dans ses processus psychiques et ses problèmes qui induisent une perte de contact avec l'environnement et les autres. Cela conduit le patient à se distancier et à se désengager par rapport à l'emprise de l'imaginaire qui infiltrent ses perceptions et ses représentations.

L'équilibre entre ouverture et fermeture est instable, précaire, variable selon les caractéristiques personnelles des individus. L'ouverture, la flexibilité, la capacité de changement, l'adaptabilité sont devenues les ferments d'une nouvelle langue de bois, des concepts fourre-tout qui appartiennent au *Zeitgeist* en oubliant parfois que la volonté de ne pas développer d'habitudes ... est également une habitude et ne respecte pas les principes élémentaires de l'analyse structurale de la psychologie.

Au-delà des modèles de cycle de vie que nous avons déjà évoqué (cf. deuxième partie section II), Manfred F. R. KETS de VRIES et Danny MILLER (1985) s'appuient sur cette idée de cycle de vie pour apprécier les difficultés rencontrées par les salariés au cours de leur vie professionnelle. Ils identifient quatre étapes significatives du parcours professionnel des personnels cadres. Cette vision cyclique suggère que la satisfaction à l'égard de l'emploi et de l'organisation est soumise à de multiples influences relevant du cycle de la vie.

### ⇨ Première étape : le choc de la réalité

Les espoirs parfaitement démesurés et irréalistes que les jeunes salariés placent dans son emploi se heurtent au principe de réalité : les responsabilités ne sont pas correspondance avec les capacités du sujet, le poste n'est pas fait pour le mettre en valeur, l'acceptation des "rites" de passage qui nécessite une modification de sa mesure du temps (acceptation de la frustration, satisfactions déplacées dans un horizon plus lointain, etc. sont autant de phénomènes qui peuvent désappointer le jeune salarié lorsqu'il découvre les contraintes et les routines.

### ⇨ Deuxième étape : l'étape de socialisation et de maturation

Les effets du processus de socialisation permet au salarié de construire ses projets par rapport aux possibilités offertes par son emploi et son organisation. La confrontation à la réalité, l'intégration progressive au milieu permet au jeune cadre d'acquérir un certain pragmatisme qui le conduit à mieux appréhender les réalités de la vie de l'organisation à travers une érosion progressive de ses illusions. Les projets de carrière se dessinent et la notion d'identité à l'organisation apparaît.

### ⇨ Troisième étape : la crise de milieu de carrière

Cette phase critique, qui s'étalent sur une tranche d'âges allant de trente-cinq à quarante-cinq ans, s'accompagne d'un déclin marqué pour leur satisfaction professionnelle : les progrès de carrière se ralentit ou s'interrompt, l'impression d'être pris au piège, le sentiment d'être dépassé dans sa spécialité peuvent s'ajouter à d'autres facteurs agissant en dehors de l'organisation (diminution physique, troubles familiaux, etc.) pour exacerber les désillusions et les réactions de défense contre des désillusions.

### ⇨ Quatrième étape : l'acceptation

La crise de la quarantaine semble se conclure par une acceptation graduelle et/ou une rationalisation de la situation vécue par le salarié. La carrière du cadre entre dans une étape de maintenance qui le conduit à reconnaître et accepter ses propres limites. De nouvelles sources de satisfaction peuvent être découvertes ou les sources d'intérêt peuvent se déplacer sur d'autres objets en dehors de la sphère professionnelle.

### ⇨ Cinquième étape : vers la retraite

Les cadres qui entrent dans cette phase sont plus circonspects et descendent davantage en eux-mêmes. C'est le temps du réexamen du passé et la préparation d'une nouvelle crise d'identité

liée à la perte des rôles professionnelles qui ont joué un rôle central dans la construction de la personnalité et de l'image de soi : "*Cette rupture avec soi-même, cette "perte de soi", assombrit singulièrement l'idée des jours à venir, le changement de rôle et de condition, l'abandon du milieu du travail, avec ses aspects sécurisants et positifs*" (p. 93).

L'augmentation de la précarité et du risque d'exclusion sociale dans la population des cadres doit conduire à un relativisme prudent dans l'interprétation de ce cycle de vie professionnel. Il nous paraît s'inspirer (trop) largement des théories psychologiques existantes avec toute les limites qu'il convient d'y apporter.

## **APPORTS ET ANALYSE**

Comme le note Renée HOUDE (1991), les modèles des cycles de vie présentent l'avantage de suggérer aux adultes des grilles théoriques, des modèles d'analyse pour décoder leurs expériences, donner des points de repères dans le processus de changement inhérent à la vie humaine. La notion de crise développementale favorise la dédramatisation et l'interprétation de certaines séquences de développement en dehors de tout registre pathologique.

En contrepartie, elles ont l'inconvénient de fournir des précisions dont on peut contester l'existence (notamment en ce qui concerne l'âge qui doit être vu comme une variable indice plutôt qu'une variable causale) ou de fournir des séquences développementales normatives qui pourraient déboucher sur "*un moralisme du cycle de vie*" (HOUDE, 1991, p. 267). L'influence des facteurs sociétaux, sociaux, culturels, sexuels apportent un relativisme prudent dans l'interprétation de ces modèles théoriques. Nous pouvons commenter ces deux aspects du problème comme suit :

- ① L'apport principal de ces modèles est de montrer que l'adulte continue de changer, de se développer et à évoluer au cours de l'âge mûr, et probablement au-delà, et cela en dehors de toute forme de processus psychothérapeutique. Ils remettent en cause un certain forme de déterminisme de la petite enfance ou des premiers stades de développement qui pourraient laisser à penser que l'histoire d'un individu se fixe prématurément. L'identité du sujet n'est jamais donnée, mais reste plutôt le produit momentané d'un travail psychique incessant. Elle se déploie dans le temps en un ensemble de variations actives qui consacrent des changements de position que peut occuper le sujet à l'intérieur de l'appareil psychique à travers un dégagement d'états qui révèlent de temporalités successives (BIANCHI, 1987).

L'écoulement du temps vécu interroge le Moi et le Self dans ses répertoires identificatoires et dans ses investissements narcissiques (BIANCHI, 1989). Ce réinvestissement exige un travail psychique, plus ou moins profond, auquel peut s'opposer le reflux narcissique du Moi qui se replie sur les événements fondateurs de son identité que le temps destructeur menace. Cette rétraction sur un passé psychologique peut générer des attitudes de déni et refus de la réalité qui appauvrissent considérablement les fonctions et les potentialités psychiques du Moi et le potentiel relationnel du sujet. Les références intrinsèques et actives du Moi, c'est-à-dire "*le contenu même de la vie psychique personnalisée*" (NUTTIN, 1985, p. 211), ne sont plus alors des résultantes et des potentialités actives d'interaction, mais s'appuient sur un déni, une dévalorisation du présent en raison du surinvestissement objectal et le ressassement du passé. Le désir n'est plus alors orienté vers l'avenir, mais maintient le sujet dans son monde fantasmatique intérieur, dans un réseau d'objets constituant l'espace personnel du sujet ; intériorisation des énergies psychiques qui peuvent être vues comme un aspect fondamental du recours à certains mécanismes de défense, d'apparition de phénomènes régressifs et de modalités d'expression diverses d'une agressivité vécue comme pathologique : "*Le "travail du temps" (...) implique ainsi tout un ensemble de renoncements narcissiques qui peuvent être opposés, terme à terme, aux désirs infantiles d'être tout, d'être-tout-le-temps, d'être investi sans obligation de réciprocité, de disposer de l'objet, etc.*" (BIANCHI, 1987, p. 92).

La succession des stades de vie nécessite des ré-élaborations périodiques des potentialités actives du sujet qui s'opposent aux fixations et replis narcissiques qui s'accompagnent nécessairement le développement d'un certain nombre d'organisations névrotiques - sentiment de frustration, régression infantile, tendance à la jalousie, attitudes maniaques et déniantes, idéalisation de certains événements ou périodes significatives dans la construction du Moi et de son identité, dépression d'involution, etc. La certitude de notre finitude s'oppose en fait à tout ensemble de mécanismes de conservation du Moi qui cherche à en dénier sa démonstration mainte fois renouvelée : "*Le destin de l'homme est de mourir ... Pourquoi m'attrister, alors que mon sort et que mon destin est celui de tous les hommes*" écrit le philosophe taoïste Lie TSEU. Pourtant, comme le rappelle pourtant Henri BIANCHI (1987), la "pathologie" du vieillissement ne constitue nullement une fatalité et ne peut prétendre à une valeur universelle : "*le retour au narcissisme est le symptôme d'un certain mode de vieillissement*" (p. 94). Toutes choses retant égales par ailleurs, l'aptitude du Moi à renouveler de façon réaliste ses identifications semble toutefois être liée au maintien d'intérêts et d'investissements objectaux qui canalisent l'énergie psychique du sujet vers l'extérieur - même si cette aptitude semble toutefois devoir être rapprochée de la personnalité du sujet. Le renoncement à certaines voies d'investissement où il risquerait de perdre une énergie précieuse peut se combiner judicieusement avec une concentration du flux de sa force d'investissement sur quelques

objets privilégiés "*aptés à permettre une bonne intrication pulsionnelle et à entretenir une circulation énergétique vivifiante*" (PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992, p. 26).

Fernand C. étant âgé de 58 ans lorsqu'il a quitté l'entreprise, nous verrons dans quelle mesure ces différents apports (notamment les théories du vieillissement) nous fournissent des angles d'analyse complémentaires pour appréhender de manière plus globale le processus de deuil qu'il a vécu.

- ② Ces différents modèles peuvent laisser penser qu'il existe des modèles de développement universellement suivi par tous les individus. En l'état actuel des recherches, l'universalité du processus développemental ne peut avoir de sens. De nombreuses études ont montré que le mode de développement des femmes au début de l'âge adulte résiste encore plus que celui des hommes aux classifications (PAPALIA, OLDS, 1989). De surcroît, les caractéristiques des échantillons (faible représentativité, recherches faites dans la société nord-américaines), ne peuvent permettre une généralisation des résultats obtenus à toutes les catégories de population. Selon Maryvonne GOGNALONS-NICOLET et Anne BARBET-BLOCHET (1994), la majorité de ces travaux ont été produits à une période de haute conjoncture qui nécessitait une grande mobilité professionnelle et géographique des classes masculines moyennes et supérieures. La généralisation de ce modèle de crises normatives "*reste très dépendante du système d'exigences propres aux sociétés industrielles et à certaines classes sociales favorisées à un moment socio-historique singulier*" (p. 55). Enfin, comme le note Renée HOUDE (1989, p. 143), "*le projet de maturité - cette version XXème siècle qui est une traduction psychologique du projet de sagesse millénaire des orientaux, des Grecs, des grands mystiques et de maintes philosophies - n'intéresse pas tous les êtres humains. Certains, par ailleurs, ne peuvent y échapper, subjugués par ce projet comme si un démon implacable et inassouvissable les dirigeait*".

En réfutant la validité de ces modèles, certains auteurs affirment que la crise du midi "*n'est qu'une invention des médias ; aucun âge ne donne sur une crise !*" (SCHLOSSBERG, 1985 cité PAPALIA, OLDS, 1989, p. 474). Ainsi, THOMPSON (1972 cité in L'ECUYER, 1979) ne trouve pas que cette crise puisse être associée à un changement du concept de soi - les changements aurait lieu avant 20 ans et après 60 ans, mais pas vraiment entre 20 et 60 ans. Si d'autres auteurs semblent d'accord pour reconnaître que la transition vers la deuxième moitié de vie peut se révéler stressante, l'âge mûr ne prend pas l'allure d'une crise pour tout le monde (BEE, MITCHELL, 1986). La crise serait moins liée à l'âge qu'aux circonstances de la vie d'une personne, et à la façon de vivre les événements. Les individus remettant en cause leur structure de vie et exprimant ouvertement leur insatisfaction vis-à-vis de leur travail ou de leur vie seraient ceux qui



sont le plus susceptibles de vivre une crise de l'âge mûr. Le sentiment de contrôler son destin, l'image positive de soi seraient des facteurs à même de résorber les éventuelles difficultés d'adaptation du sujet à cet âge. Quoiqu'il en soit, comme le note René L'ECUYER (1979), *"s'il y a donc place pour toute une évolution de l'identité durant la période de maturité adulte, il ne s'agit pas nécessairement de bouleversement continué puisqu'il n'y a pas toujours de changement. Un fond de stabilité persiste quand même"* (p. 57). Par ailleurs, certains de ces modèles véhiculent une idée de progrès proche des thèses humaniste où l'homme change pour croître, s'actualiser, se développer vers un plus-être.

Il importe de distinguer la crise développementale de l'état subjectif dans lequel se retrouve le sujet. Un stade peut être vécu comme une expérience de crise, c'est-à-dire qu'il induit un sentiment de désorganisation personnelle, de désintégration et de restructuration de la structure du Self, ou comme une expérience de transition, c'est-à-dire qu'il suppose alors une transformation, une adaptation sans bouleversement de l'équilibre ou remise en cause du sens de la "direction" évolutive. G. ARTAUD (1989 cité in HOUDE, 1991, p. 294) précise que la notion de crise de croissance renvoie au paradigme structuraliste et désigne simultanément *"ce moment de désintégration de la structure élaborée au stade antérieur et l'amorce d'un processus qui vise à intégrer les nouveaux acquis de la nouvelle structure"*.

De surcroît, les transitions ou crises développementales peuvent être vécues par le sujet de multiples façons: elles peuvent devenir ou non des occasions d'actualisation, se dérouler en douceur ou déclencher un profond déséquilibre, contribuer ou non au processus d'individuation et de maturation. Ces états de transition, plus ou moins critiques, peuvent conduire certains à faire marche arrière ou à faire du "sur place" : *"Si la poussée de croissance tend vers une plus grande actualisation de soi, elle ne résout pas automatiquement par une plus grande individuation de la personne, ni une plus grande maturité : tout le monde vieillit, mais tout le monde ne devient pas adulte !"* (HOUDE, 1994, p. 37). Ainsi, la crise du milieu n'aboutit pas systématiquement et peut conduire à une mort psychique par étouffements des mouvements de la psyché du sujet (GAUCHER, 1994).

Les modèles de cycle de vie s'appuient, implicitement ou explicitement, sur des notions aux contours ambigus : la maturité et la notion de crise.

En psychologie, les notions "d'adulte" (HOUDE, 1991), de normalité (BERGERET, 1972, 1974) ou de maturité (MUCCHIELLI, 1992), pose des problèmes de définition conceptuelle indubitable en raison de leurs connotations morales et normatives. Anne-Marie ALLÉON, Odile MORVAN et Serge LÉBOVICI (1990) précisent "qu'être adulte" est un état toujours en mouvance qui se caractérise par la maturité psychique. En

reconnaissant les difficultés, voire l'impossibilité, de se prononcer sur ce thème sans tomber dans les mirages de l'idéalisation, André GREEN (1970) rapproche la maturité psychique de la capacité de maîtrise - non de contrôle - des affects. Selon Erich FROMM (1979, p. 122), *"l'homme atteint sa pleine maturité lorsqu'il se dégage totalement du narcissisme, tant individuel que collectif"*. Pour René L'ECUYER (1979), il convient également d'éviter d'associer maturité, ralentissement des rythmes évolutifs et stabilité des structures de personnalité à absence de changement, voire même stagnation ou régression chez les personnes âgées (p. 54). Selon ces auteurs, plusieurs critères - dont la liste n'est pas exhaustive - peuvent permettre d'apprécier cette maturité - alors que l'immaturité psychique est une caractéristique de l'affectivité d'un sujet marquée par un manque d'autonomie, un besoin de protection, une fixation exagérée aux images parentales, une absence de contrôle émotionnel, une incapacité à satisfaire ses besoins (BLOCH & alii, 1991 ; DORON, PAROT, 1991) :

- ⇒ la possibilité d'émerger des bouleversements psychiques de l'adolescence, de parvenir à une relative paix intérieure - stabilité-ouverture du fonctionnement psychique qui n'est plus alors pris en masse dans des mouvements corporels et psychiques (p. 21). Ce travail intrapsychique nécessite des réorganisations identitaires en fonction des relations et des identifications aux objets investis.
- ⇒ la prise en charge par le sujet de son autoconservation qui suppose un *"néo-étayage"* conduisant le sujet *"à une nouvelle conflictualité avec ses objets internes, à un nouvel aménagement Soi (...) monde extérieur"* (p. 23). Si les thèmes de l'autonomie, de la responsabilité, de la capacité de se *"prendre en charge"* sont omniprésents dans la littérature clinique, l'indépendance libinale, narcissique et d'autoconservation par rapport aux objets et au monde externe *"n'est jamais totale"* (p. 43).
- ⇒ la capacité du Moi à effectuer la tâche difficile et douloureuse du deuil d'objets, de désirs infantiles et, pour l'individu, de s'accepter tel qu'il est. L'apprentissage de l'incertitude fait partie intégrante de ce processus.
- ⇒ la reconnaissance du lien qui lie le sujet à son Idéal du Moi et son Surmoi. L'intériorisation du Surmoi gardien des investissements narcissiques et objectaux fait partie intégrante de ce processus.
- ⇒ la levée des refoulements qui cristallisent les frontières du Moi inscrites dans le corps et le mental ; frontières qui provoquent des réactions de sauvegarde, limitent la formation d'autres *"Gestalten"* possibles.

- ⇨ la capacité de vivre des mouvements régressifs sans y perdre son sentiment de continuité psychique
- ⇨ la capacité de se dégager des identifications collectives au profit du développement de la conscience individuelle caractérisée par la continuité et l'altérité. L'angoisse de la perte du vécu de l'identité stable, de sentiment de permanence, de maintien de repère fixe "*détermine le besoin de retour à la dépendance infantile ou le recours à une dépendance partielle susceptible de soutenir le processus de croissance impossible*" (p. 96).
- ⇨ la capacité à vivre l'angoisse de la mort biologique et psychique

Anthony STORR (1991, p. 41) associe la maturité émotionnelle à la capacité de l'individu à former des relations matures d'égal à égal et à la capacité d'être seul qui serait liée "*à la découverte et à la réalisation de soi-même ; à la prise de conscience de ses désirs, sentiments et pulsions les plus profonds*" (p. 45). Alex MUCCHIELLI (1992) parle de maturité de l'identité lorsque tous les sentiments constitutifs du sentiment d'identité ont pu se développer : "*La maturité est donc le dépassement des traces et des problèmes laissés par l'histoire personnelle individuelle ou groupale, le dépassement des conditionnements et des déformations acquises. La maturité contient une capacité de progression qui nécessite une certaine souplesse intégrative des systèmes cognitif et culturel. Fondée sur les sentiments primordiaux de confiance et de cohérence, la maturité se repère par l'aptitude de l'identité (individuelle ou groupale) à intégrer des expériences nouvelles et à créer sans arrêt à partir de cela une identité nouvelle, toujours en devenir*" (p. 91). Selon lui, beaucoup de crises d'identité, qui résultent de dissonances identitaires, apparaissent comme des phases de maturation ou comme des réactions d'identités immatures (p. 90). Jean-Michel QUIDONNOZ (1991, p. 187) l'associe au sentiment d'autonomie et de liberté psychique, à la force et continuité intérieures, à la confiance en soi et envers autrui, à la capacité d'aimer et d'être aimé.

Le terme de crise, tel qu'il est employé dans le développement adulte, renvoie à des conceptions sémantiques qui n'ont que peu de points communs et laissent le terme dans un usage banalisé, équivoque et fort dilué qui permet de désigner n'importe quelle situation de désordre :

Richard MOSS (1991) évoque cette notion de crise liée à l'amplification et l'intensification des anciens schémas mentaux, patents et latents, galvanisés par le maintien de la définition du soi lors des processus de changement de conscience. Dans cette perspective, Carl Gustav JUNG (1964) précise que la dissolution de la persona entraîne "*une libération et un déchaînement de l'imagination involontaire qui semble n'être rien d'autre que l'activité spécifique de la psyché collective*" (p. 89). Roberto ASSAGIOLI (1994) souligne que le processus de maturation peut

s'accompagner du réveil et de la réaffirmation, avec une force renouvelée, des tendances ou impulsions inférieures restées latentes dans l'inconscient : "*tous les écueils, les déchets, les rebuts qui avaient été recouverts à marée haute réapparaissent*" (p. 127). En d'autres termes, l'élargissement du Soi personnel semble s'accompagner de l'exacerbation du contenu la sphère inconsciente (parties refoulées, etc.) qui tend à accentuer les anciens schémas de la cognition et à amener à la conscience des contenus psychologiques dont le sujet ne soupçonne même pas l'existence - irruption des zones exclues de l'ombre qui peut laisser penser que le sujet connaît des mouvements régressifs (DURKHEIM, 1994).

Pour René KAES (1979), la crise désigne une zone intermédiaire et transitionnelle, caractérisée par la défaillance des mécanismes de régulation. Dans les travaux que nous avons évoqué, elle désigne plutôt une "*poussée de croissance*" (HOUDE, 1994) qui offre de nouvelles possibilités en libérant de nouvelles énergies, favorisant la maturation - même si son issue reste incertaine. La crise du milieu de vie serait "*essentiellement de l'ordre de la "maturation", avec prise de conscience du temps personnel déjà passé*" (MILLET, 1994, p. 47). Ce terme de crise peut désigner également un malaise profond causé par des transformations psychologiques ou physiologiques affectant momentanément un individu et pouvant avoir des conséquences déterminantes. Le sujet se sent pris dans un tourbillon de sentiments qui s'imposent à lui, qu'il ne peut pas maîtriser et dont il ne parvient pas à se soustraire (affaiblissement des capacités d'autoobservation et d'autorégulation). La crise altère alors son champ de conscience. Selon A. BOLZINGER (1982, p. 478), le vécu de crise se caractérise par quatre traits spécifiques qui permettent de saisir le vécu subjectif de ce phénomène critique :

- ⇒ Soudaineté : la crise en vécue comme un événement foudroyant qui fait irruption dans la vie du sujet, même lorsqu'elle est progressive.
- ⇒ Incoercibilité : la crise s'impose jusque de l'intimité du sujet sans trêve ni repos.
- ⇒ Incompréhensibilité : elle est perçue comme un étrange concours de circonstances qui conserve, même en cas d'adhésion du sujet à la logique de la situation, un fond de surprise et de bouleversement.
- ⇒ Facticité : la crise est, pour le sujet, comme une parenthèse brusquement détachée du déroulement habituel de son existence.

Dans une perspective temporelle, la notion de crise possède une double facette (BOLZINGER, 1982) : elle désigne soit un signe de résistance à travers lequel l'organisme opte provisoirement pour un mode exceptionnel de régulations de visée défensive (crise-guérison). Cette crise, qui constitue l'apogée d'un processus de transformation, contraste avec la crise inaugurale (crise-

maladie) qui est purement réactionnelle et peut parfois devenir pathogène lorsqu'elle développe des mécanismes excessifs. L'absence de consensus se retrouve en ce qui concerne l'étendue de la crise. Ainsi, Henri WALLON (cité GAUCHER, 1994), par exemple, considère la situation de crise comme totale, un moment de conflit nécessaire à la progression gradiente du système psychique du sujet (selon un modèle d'équilibre méta-stable). Elle ne se réduit pas à un aspect ou une dimension de la vie psychique, mais est générale, se répand de la vie psychique. D'autres auteurs, comme Jean-Marc TALPIN (1994), considèrent que la crise ne se rapporte pas nécessairement à l'ensemble des strates des instances psychiques. Elle peut être plus ou moins généralisée.

La crise correspond donc à un changement dans la discontinuité à partir duquel le sujet peut retrouvé ultérieurement un sentiment de continuité. L'unité de temps qui la caractérise semble variable selon l'objet à laquelle elle se rapporte. Elle est une mobilisation exceptionnelle dont l'issue se caractérise par l'incertitude et met en cause douloureusement la continuité du soi, l'organisation de ses identifications, de ses mécanismes de défenses, c'est-à-dire la continuité de la cohérence du mode personnel d'un individu de sentir, d'agir et de penser, ainsi que la fiabilité de ses appartenances groupales (KAES, 1979).

Ces différents modèles présentent des différences significatives qui concernent notamment la terminologie relatives à la description des phases (stades, périodes, phases, étapes, passages), le sens qui leur est donné (crise, transition, etc.) ou encore la durée des stades. S'ils ne semblent pas relever du mythe, ils restent toutefois à un stade "*pré-paradigmatique*" (HOUDE, 1991) qui réclame des approfondissements empiriques et des développements théoriques complémentaires : "*L'hypothèse développementale a une valeur heuristique et explicative*" (HOUDE, 1991, p. 293).

Si la notion de la crise associée à ces modèles de développement de l'adulte semble devoir se rapprocher des facteurs socio-culturels et relationnels, la capacité à élaborer ces périodes critique paraît liée à des facteurs de personnalités (HOUDE, 1994). La "*distance à soi-même*" (MILLET, 1994) apparaît comme l'un des moyens essentiels de dépasser la crise. L'élaboration de la crise suppose, de la part du sujet, un rejet suffisamment violent de ses modalités de fonctionnement antérieurs qui l'amène à entrer dans une phase d'angoisse associée à la perte des repères qui avaient un caractère régulateur et sécurisant : "*Entrer en crise nécessite un "audace psychique" d'un premier mouvement de rejet et de rupture d'avec un équilibre dont la tonalité était, certes, contraignante, mais aussi économique parce très stable*" (GAUCHER, 1994, p. 46). Elle sous-tend une capacité psychique à tolérer le moment dépressif, à élaborer la contradiction entre la représentation aléatoire du processus mutatif et la crise du temps vécu, bref une capacité "*à tolérer le négatif*" (BARIN, 1994, p. 51). Un "*défaut d'intrusion*

*intérieure*" (MILLET, 1994) peut conduire le sujet à refuser de s'interroger sur son désarroi, préférant la tendance à en projeter l'origine sur autrui ou la situation extérieure.

Comme les modèles de cycle de vie en sciences de gestion (cf. deuxième partie section II), ces théories insistent sur les séquences normatives de développement. Elles sont complétées par d'autres approches qui présentent des séquences de type événementiel et mettent ainsi l'accent sur les événements catalyseurs du changement, et plus particulièrement le deuil.

## **II - LES MODELES AXES SUR LA CHRONOLOGIE DES EXPERIENCES CRUCIALES DE LA VIE : la théorie du deuil**

Selon cette perspective, le développement ne dépend pas de crises qui surviennent à certains stades de développement prédéterminé selon un plan établi. Contrairement aux approches que nous avons présenté précédemment, les partisans de cette approche considèrent que l'âge chronologique d'un adulte est moins significatif que sa personnalité et son histoire personnelle. L'âge d'un individu ne serait qu'un indicateur imparfait du fonctionnement adulte qui ne s'opère pas selon une séquence fixes de stades. Son développement s'appuierait plutôt sur les moments de la vie où se produisent certains événements majeurs normatifs ou non-normatifs, et sur la façon dont l'individu intègre ces expériences de croissance qu'il a choisies ou qui lui sont imposées par la vie.

Pour B. NEUGARTEN (1968 cité in PAPALIA, OLDS, 1989), il existe deux types d'événements individuels ou culturels (contexte bioculturel dans lequel évoluent les gens) qui affectent le développement d'un adulte : ceux que nous prévoyons, c'est-à-dire les événements normatifs comme le mariage, la maternité ou paternité, le veuvage ou la retraite ; et ceux auxquels nous ne nous attendons pas habituellement, c'est-à-dire les événements non normatifs comme un accident, une promotion inattendue, la perte d'un emploi imprévue, des changements brusques dans la situation financière ou l'image sociale. En fait, le moment où se produit un événement qui détermine son degré normalité liée à une horloge sociale qui définit "*un sens du moment de la vie où certaines activités sont jugées acceptables*" (PAPALIA, OLDS, 1989, p. 420). Les pertes, les séparations et les détachements qui se situent en dehors des temps prévus - qui sont définis par des normes temporelles dans le domaine des rôles familiaux ou autres - sont plus difficiles à assumer que les événements programmés, c'est-à-dire "*les changements de rôles prévisibles qui apparaissent durant le cycle de vie normal*" (BEE, MITCHELL, 1986, p. 456).

Quel que soit le type d'événement, c'est la manière dont l'individu y réagit qui influe sur l'impact qu'il exercera sur son développement. Cette réaction dépend tant de facteurs internes (personnalité, histoire personnelle (effet d'apprentissage), nature de l'investissement objectal, capacité de résistance au stress, compréhension cognitive) qu'externes (capacité de prévoir l'événement, niveau de soutien social). Le caractère soudain et imprévisible ou graduel et prévisible des événements joue un rôle significatif sur l'acceptation des situations et des changements. La prévisibilité permet au sujet de franchir les étapes de détachement au cours du période de temps plus longue qui lui permet de se défaire progressivement des liens d'attachement : "*Plus les événements sont prévisibles, plus il est facile de se préparer*" (BEE, MITCHELL, 1986, p. 458). Plus l'attachement initial est fort et complexe, plus le processus de détachement sera complexe, long et pénible. En termes psychanalytiques, plus l'individu a du mal à trouver des investissements hors-moi dans la vie, plus l'épreuve de réalité et l'exigence de retirer toute la libido du lien qui le relie à l'objet s'avère difficile (BIANCHI, 1987). Si l'objet est désinvesti sans que la libido soit déplacée sur un autre objet, elle est alors réinvestie régressivement dans le Moi avec le développement de processus identificatoires entre le Moi et l'objet qui favorisent la fixation. Ce mécanisme semble devoir être rapproché de ce qu'André HAYNAL (1987, p. 17) considère comme "*un principe de fonctionnement de l'appareil psychique (lié, d'un certain point de vue, à un aspect du principe de constance)*", à savoir qu'un sujet ne peut rien perdre sans le remplacer.

Une seconde série de travaux sur la nature psychosociale du développement porte sur les phases de l'attachement entre les enfants et les figures maternelles - les recherches sur l'attachement sont au carrefour de deux influences majeures : la psychanalyse et l'éthologie. L'attachement peut être défini comme "*l'idée d'un lien affectif très fort, à des situations, états, signes, et finalement objets, lien par le moyen duquel le sujet accède au sentiment d'une existence propre*" (BIANCHI, 1989, p. 33 - voir également BOWLBY, 1978/1). Le but de ce lien, qui peut prendre des formes multiples (amour, haine, identification, narcissisme, etc.), est de maintenir une certaine proximité ou communication avec la ou les figures d'attachement reconnues, de procurer une sécurité fondamentale permettant le développement d'interactions, de la communication et le contact affectif réciproque (VELDMAN, 1989).

Les conceptions de l'attachement sont variables selon les Écoles de pensée : la mère peut être vue comme un agent de renforcement (béhaviorisme), une source de confort corporel et de satisfaction des besoins (FREUD), un schéma d'action prédéterminé inné (théorie de l'empreinte éthologique) ou, dans une perspective psychanalytique, être à la base de la vie psychique (approche développée notamment par Mélanie KLEIN ou Donald WINNICOTT). Ainsi, pour Mélanie KLEIN, l'orientation vers la mère, en tant que partenaire "sociale" et non simplement en tant que pourvoyeuse de nourriture et de chaleur, résulte d'une connaissance innée et inconsciente (PETOT, 1982). Dans une vision plus proche de l'orthodoxie freudienne,

le lien de l'enfant à sa mère est expliqué comme résultant de la satisfaction des besoins physiologiques de base ; la dépendance physique engendre petit à petit la dépendance psychologique et le besoin d'autrui.

Ce lien se traduit toutefois par des comportements visant à maintenir le contact ou la proximité et des manifestations d'angoisse lorsqu'il y a séparation. En s'appuyant sur les travaux de différents psychologues, Mary AINSWORTH (cité in RATHUS, 1991) identifie trois phases d'attachement dans le processus de développement de l'enfant :

- ⇨ **La phase préattachement initial** (de la naissance à trois mois) se caractérise par un attachement non-préférentiel.
- ⇨ **La phase d'émergence de l'attachement** (3 - 4 mois) au cours de laquelle il existe une préférence pour les visages familiaux.
- ⇨ **La phase de l'attachement proprement dit** (6 - 7 mois) consacre une dépendance renforcée envers la principale figure maternelle, généralement la mère.

Pour les éthologistes, l'attachement du petit enfant est un schème de comportement instinctif auto-adaptatif sans borne, sans limite, excessif et impératif dans ses expressions et son ressenti "*au sens où il n'y a encore ni règles, ni lois, ni normes auxquelles se conformer*" (VELDMAN, 1989, p. 212) - il est qualifié d'instinctif parce qu'il "*suit un schème visiblement semblable chez presque tous les membres d'une même espèce*" (BROWLBY, 1978/2, p. 119). Imre HERMANN (1972) parle ainsi de l'instinct et du besoin de cramponnement chez l'homme, conçu comme précurseur de l'agression et de l'affection, qui se manifeste dès la naissance et perd de sa vigueur au bout de quelques mois. Pour BOWLBY (1978/2), les comportements d'attachement et les comportements de peur, de fuite, de repli, d'évitement remplissent une même fonction : la protection. Ils peuvent être suscités par bon nombre de conditions semblables, sont souvent compatibles, parfois contradictoires, même s'ils restent des systèmes de comportements distincts. Ils sont ancrés dans une base primitive génétiquement déterminée même si la pensée et l'imagination, rationnelles ou irrationnelles, conscientes ou subconscientes, sont, chez les humains adultes, le matériau privilégié de ses façons de voir et de ressentir. René ZAZZO (1979) présente une thèse comparable et décrit l'attachement comme un besoin primaire, c'est-à-dire "*un système de réaction qui n'est pas appris*" (p. 23). Ce besoin inné consiste en une tendance naturelle, permanente, originelle "*à rechercher la relation autrui*" (ZAZZO, 1979, p. 27). En d'autres termes, la notion d'attachement, qui vise à saisir le passage du biologique au psychique (LOUTRE-DU PASQUIER, 1987), à enraciner la psyché consciente et inconsciente dans le corps (ANZIEU, 1987), tend à montrer que "*l'ouverture à autrui, la dimension sociale appartiendraient donc originellement à l'animalité*" (ZAZZO, 1979,



p. 10) - si la construction du lien repose sur des mécanismes innés, le choix de la personne se fait par apprentissage (LOUTRE-DU PASQUIER, 1987). Emmy GUT (1993) parle ainsi d'un besoin fondamental d'attachement individuel sûr et d'appartenance sociale sûre à un groupe sans lesquels le sujet fait "*l'expérience de la solitude due à un isolement émotionnel*" qu'elle définit comme "*la douleur de n'avoir aucun attachement véritable, personne en qui avoir confiance, personne à aimer, personne dont on puisse s'occuper*" (p. 139).

L'attachement diffère donc de ce que les psychanalystes appellent la relation d'objet, qui est acquise et variable selon les objets (ANZIEU, 1987) et reste un fait psychique (DUYCKAERTS in ZAZZO, 1979). La distinction entre l'attachement et l'investissement objectal reste toutefois un problème délicat. En effet, avec le passage des mois et des années, l'attachement se diversifie et entre dans des systèmes comportementaux et mentaux complexes. Il devient difficile d'en suivre la trace spécifique et d'apprécier son rôle dans l'organisation de l'appareil psychique. Cette difficulté nourrit d'ailleurs des querelles théoriques entre les psychanalystes et les éthologistes dont les enjeux portent sur l'articulation du psychique et du biologique, de l'inné et de l'acquis dans la genèse des comportements et phénomènes mentaux. A ce titre, John BOWLBY (1970 cité in HAYNAL, 1987, p. 127) établit une distinction importante entre l'attachement, qui n'implique que la description d'une forme de comportement lié au désir de maintenir le lien (de l'ordre des processus secondaires), et la dépendance, qui se réfère à une notion de fonction (proche des processus primaires), c'est-à-dire au besoin qu'un individu a d'autrui pour assurer son existence.

Pour John BOWLBY (1978/1), l'attachement a une double fonction de protection à l'égard des prédateurs, c'est-à-dire que le comportement d'attachement contribue à la sécurité, et d'apprentissage des activités variées nécessaires à la survie - John BOWLBY (1978/1, 1979) accorde une primauté à la première hypothèse fonctionnelle. Les comportements d'attachement ont, selon ce psychanalyste (1978/1), une dynamique propre et une signification au moins égale au comportement alimentaire et sexuel - même s'ils s'en distinguent. Ils répondent au besoin vital de confirmation et d'affermissement existentiel dont la privation s'accompagne de "*conséquences sérieuses pour l'épanouissement de la vie et la possibilité de parvenir à une existence autonome*" (VELDMAN, 1989, p. 216) dont l'hyperintellectualisation, réprimant les sensations et les expériences sensibles, ou le sentiment d'incomplétude, c'est-à-dire l'absence d'intégration de la corporalité animée, sont des manifestations névrotiques possibles (VELDMAN, 1989 ; GRUEN, 1991).

En fait, la "cristallisation" sur des objets stables constitue un "*organisateur de la vie psychique ultérieure*" sur lequel va se construire l'organisation psychique de l'individu (BIANCHI, 1989). L'attachement n'est pourtant pas l'apanage des nouveaux-nés. Pour la plupart des adultes, l'attachement à l'égard des parents persiste dans la vie adulte et affecte le comportement

d'innombrables manières (BOWLBY, 1978/1 ; GALLAND, SALOME, 1989) - la distinction entre attachement et dépendance prend ici tout son sens. L'adulte tisse tout un ensemble de liens affectifs, sociaux ou cognitifs qui le définissent dans la continuité de son expérience subjective et constitue un support social formé de la combinaison complexe d'affection, d'affirmation de soi, d'aide et de soutien. Pour Henri BIANCHI (1989), cet ensemble de relations plus ou moins stables "*est le propre de tout psychisme suffisamment développé*" (p. 34) et reste le moteur, le facteur dynamique, le point d'ancrage sous-jacent à la vie psychique - même si les relations objectales sont amenées à évoluer au fil du temps et connaissent des réorientations désirantes et des remaniements identificatoires plus ou moins radicaux. A ce titre, Didier ANZIEU (1987) précise que le besoin d'attachement chez l'adulte s'exprime sous forme de tendresse.

La manifestation du comportement d'attachement dans la vie adulte ne peut donc être considérée comme une manifestation pathologique ou régressive à un comportement immature : "*Marquer de l'étiquette de régressif le comportement d'attachement dans la vie adulte est en fait ne pas tenir compte du rôle vital que ce comportement joue dans la vie de l'homme du berceau à la tombe*" (BOWLBY, 1978/1, p. 284) - cette vision pathologique de l'attachement serait liée, selon John BOWLBY (1984), à des conceptualisations psychanalytiques dérivées de la théorie de l'oralité et de la dépendance dont la validité apparaît contestable. Daniel WIDLÖCHER (1994/a, p. 429) précise d'ailleurs que "*la découverte de soi passe par l'attachement à autrui*" - la conscience de soi, l'attachement primaire à l'image d'autrui et le narcissisme étant, selon l'auteur, des thèmes étroitement liés dès l'origine. Pour Paul DENIS (1994), tout objet extérieur, toute personne aimée est à la fois "*objet d'emprise*", relatif à tous les investissements qui ont trait l'appropriation et l'investissement de l'image de l'objet, et "*objet de satisfaction*", qui résulte des satisfactions obtenues dans le commerce avec l'objet extérieur. La volonté d'entretenir une relation étroite avec une figure d'attachement apparaît donc comme un "*désir naturel*" (BOWLBY, 1978/2 ; CYRULNIK, 1993) qui contribue en partie à l'élaboration du sens de l'autre (ANATRELLA, 1993) - le "*principe d'autarcie*" (WIDLÖCHER, 1994/a) pouvant même traduire une pathologie du narcissisme dans lequel l'autre sert de soutien narcissique (voir notamment ANATRELLA, 1993). Le sujet fait alors référence à la qualité des liens d'affection internes fondamentaux qui lient une personne à une autre - ce qui permet d'introduire une distinction avec les manifestations externes de l'attachement, c'est-à-dire les comportements d'attachement (BEE, MITCHELL, 1986). D'ailleurs, pour certains auteurs (voir notamment EIGUER, 1994), l'absence de capacité pour maintenir un lien constant, l'absence de tristesse, d'affliction ou de nostalgie lors de processus de séparation d'objet (personnes, groupes, institutions), c'est-à-dire l'absence de comportement d'attachement, traduirait même une carence du "*narcissisme-cadre*", celui-là même qui lie le sujet à l'autre.

Toutefois, quelles que soient la nature et la force des liens d'attachement, personne n'échappe au processus de détachement, de séparation et de perte qui peut être lié à la perte affective ou physique d'un proche ou à une renonciation narcissique : "*Chaque nouveau pas vers un fonctionnement indépendant, comporte une menace de perte. Cette évolution se répète tout au long des cycles de la vie*" (HAYNAL, 1987, p. 50). Dans cette perspective, la capacité d'un individu "*à pouvoir remplacer un objet par un autre apparaît (...) comme une condition indispensable pour pouvoir affronter la vie*" (BIANCHI, 1989, p. 38). L'attachement adulte se qualifie ainsi d'attachement substituable par lequel les formes psychiques sont susceptibles de se trouver investies et désinvesties) - les lacaniens, sous la plume de Jean ALLOUCH (1995), contestent toutefois la thèse de l'objet substituable et remplaçable de la théorie freudienne : "*Est-ce qu'une personne aimée se remplace ? Quelle conception a-t-on de l'amour pour ne serait-ce qu'envisager comme possible un tel remplacement ?*" (ALLOUCH, 1995, p. 61). Si la remise en cause de l'attachement aux formations représentationnelles inscrites dans le registre de l'attachement substituable s'avère possible, d'autres formes de structures représentatives "*se trouvent investies dans le registre de l'attachement primaire*" (BIANCHI, 1989, p. 59), c'est-à-dire que ces représentations sont associées à des affects très puissants qui marquent fortement le Moi. "*Et ce contenu, stabilisé, devenu réalité interne, devient, ou tend à devenir alors inanalysable*" (p. 59) puisqu'il mobilise les mécanismes de défense qui le soustrait à toute remise en question. Ainsi, si le courant de réciprocité, l'alternance de l'attachement et du détachement, de l'investissement et du désinvestissement psychologique est la sève d'une relation dynamique à la vie, la base de la croissance psychique et détermine la richesse ou la pauvreté qualitative du système d'attachement d'un individu, certains types de détachement constituent des sources d'angoisse et d'anxiété profondes. C'est parce que les pertes, les séparations, les changements extérieurs et la perte d'états intérieurs successifs, la mort - qui exerce une fascination sur l'homme (HAYNAL, 1987) - font nécessairement partie intégrante de tout processus d'évolution de l'homme que le deuil devient un corollaire naturel du changement : "*Les grands moments de perte sont en même temps de puissants investigateurs d'évolution et de constitution de la structure intrapsychique*" (HAYNAL, 1987, p. 163).

L'analyse du processus de deuil est un thème classique de la pensée psychanalytique, notamment avec les travaux de pionniers comme Karl ABRAHAM (1920), Sigmund FREUD (1943), Mélanie KLEIN (1940) ou Daniel LAGACHE (1936) (voir notamment NACHIN, 1989) - avec des divergences théoriques importantes notamment entre les positions de FREUD pour qui le dépassement du deuil est lié à la liquidation des investissements de l'objet, alors que, pour Mélanie KLEIN, il est lié à la conservation et l'approfondissement des relations d'objet internes. Le terme de "deuil" est souvent employé pour désigner la perte irréversible d'un être aimé, une renonciation narcissique (renoncement à un projet, passage difficile d'un mode de vie à un autre, etc.), toute perte ou séparation importante (HANUS, 1994). La notion de deuil confirme ainsi l'importance de l'objet dans des états normaux (BRUSSET, 1988) -

l'objet pouvant être humain ou non humain (SEARLES, 1986). Elle renvoie à un travail psychique, en bonne partie inconscient (GILLIBERT, 1967 ; HANUS, 1994), imposé par une perte objectale externe significative (BEGOIN, 1994), une perte d'un objet d'attachement (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967), un "*changement du meilleur pour le pire*" (GUT, 1993) qui ampute le sujet d'une partie de lui-même, menace son Moi de mort psychique<sup>99</sup>, modifie et bouleverse l'économie et la dynamique du dispositif psychique qui constitue l'objet, altère la structure interne de l'identité du sujet organisée autour d'un mode de vie familial. Le travail de deuil renvoie à un double processus de séparation au niveau de la relation - le sujet accepte de se séparer de l'objet - et de différenciation - le sujet accepte de renoncer à faire un avec l'objet dont il se sépare - au cœur de l'élaboration des relations d'objet (QUINODOZ, 1991).

Dans le deuil, si la perte est négative, le processus de deuil comporte également des aspects positifs liés aux possibilités de réaménagements, sur les plans psychiques et "matériels", des liens d'objet (HAYNAL, 1986) : "*L'homme est capable de perdre, il est capable de deuil, il est capable de sacrifice, c'est-à-dire qu'en lui, dans son psychisme, la perte peut se transformer en énergie, la perte peut se transformer en existence, le deuil peut se transformer en goût de vivre*" (HUMBERT, 1994, p. 26). D'ailleurs, l'acceptation de la perte n'est rendue possible que par l'espoir, c'est-à-dire l'investissement confiant d'une image de soi et de ses potentialités futures : "*c'est le sentiment que la plaie n'est pas définitive, qu'une réparation est possible, qu'il n'y a pas de fait accompli*" (HAYNAL, 1987, p. 62) ; "*on ne peut rien abandonner sans espoir de restaurer*" (HAYNAL, 1987, p. 20). André HAYNAL (1987), en reliant intimement les processus de deuil et la créativité, voit ainsi dans la perte d'objets fortement investis, dans les moments de crise des vecteurs puissants de créativité qui se trouve alors "*liée à la vie du créateur - en le transcendant et en le poussant vers la création, dans l'intention de restaurer une continuité avec l'objet perdu, les objets perdus, tout en perpétuant le destin de la conscience de la perte et du désir de persistance dans l'immortalité*" (HAYNAL, 1987, p. 171). René KAES (1984, p. 42) s'inscrit également dans cette perspective lorsqu'il écrit : "*on peut penser qu'un jeu de désétagage-étagage caractérise la modalité même d'un processus de transformation, de rupture et de création. Il est en effet remarquable que toute mouvance créatrice (...) a pour condition une perte d'étagage*". Les deuils éprouvants des épreuves, à la condition de ne pas vouloir oublier ou refouler les événements traumatiques, permettent ainsi au sujet d'échapper au fantasme de "*l'Unité-Identité, sa plus grande tentation*" (ENRIQUEZ, 1991, p. 53), favorisent cette recherche de nouveaux étagages en lui-même et placent la perte au centre même de la découverte du sujet humain par lui-même.

---

<sup>99</sup> en psychanalyse, la notion d'objet est étroitement liée à la notion de moi puisque la relation d'objet désigne un mode de relation du sujet avec son monde (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967 ; DENIS, 1994).

Si le deuil normal fait suite à une perte objectale réelle (HANUS, 1994), la perte soudaine d'un objet narcissiquement indispensable (ABRAHAM, TOROK, 1987) ou la perte d'une relation signifiante et satisfaisante (GUT, 1993, p. 126) qui conduit à la perte d'un "*petit bout de soi*" (ALLOUCH, 1995), la position mélancolique, les deuils compliqués et pathologiques surviennent après une perte surtout interne qui porte sur l'investissement narcissique de l'objet. La blessure subie par la perte de l'objet et son éloignement du Moi dont le vécu narcissique de continuité est rompu seraient surtout portés, selon Cléopâtre ATHANASSIOU (1995), par une partie omniprésente infantile du self<sup>100</sup> qui n'accepte pas sa disparition et avec lesquels le Moi doit couper les ponts pour considérer le statut séparé de l'objet : "*La partie omnipotente du self qui torture le Moi conserve en ce dernier le sentiment qu'il est toujours lié à l'objet, car sans lien il n'y aurait pas de raison, il le sait, de subir ce supplice*" (p. 50). Cette notion de perte objectale réelle se retrouve dans la définition du deuil proposée par Emmy GUT (1993) qui désigne par ce terme "*l'ensemble du laborieux processus d'adaptation nécessité par une perte ou un changement majeur*" (p. 114). Toutefois, comme le note Daniel WIDLÖCHER (1981, p. 962), l'expérience réelle de perte ne signifie pas que l'objet disparaisse "*mais que la vie n'offre plus les conditions pour que le sujet puisse agir et interagir, pour la réalisation d'une certaine scène (...) si la perte est réelle (au sens de la réalité extérieure) cela n'implique pas la réalité de la disparition d'un objet mais l'impossibilité que se réalise, à l'extérieur, une certaine action*". Cette distinction nous renvoie à la différence entre la mort et la séparation qui peuvent tous deux donner lieu à un processus de deuil (MONBOURQUETTE, 1995). Ainsi, la mort crée une situation radicale, irréversible, sans alternative. La personne ne sera plus jamais là, tout au moins physiquement. Dans ce cas, la perte est réelle et l'objet a disparu. Dans la séparation, la perte n'a pas ce caractère définitif car les possibilités d'interaction avec l'objet investi existe toujours. Elle est réelle sans que l'objet disparaisse. Dans les deux cas, la perte réelle n'en conserve pas moins une référence, un ancrage par rapport à un objet externe médiatisé par un travail représentatif qui nous semble utile de conserver pour parler de processus de deuil<sup>101</sup>.

Le manque réel d'objet permet d'établir une distinction avec les "*renoncements nécessaires*" (VIORTS, 1991) inhérents au processus de maturation physiologique et psychologique de l'individu, à l'écoulement du temps, mais qui ne renvoient systématiquement à une perte d'objet. La banalisation du processus de deuil pour désigner les différentes renonciations qui émaillent nécessairement le cours de toute existence nous paraît, à ce titre, excessive, même si le travail de deuil procède d'un processus de renonciation, du passage d'une perte subie à une perte acceptée, d'un relâchement des liens libidinaux qui lient le sujet et l'objet (HANUS, 1994)

---

<sup>100</sup> désignant pour l'auteur l'ensemble des composantes de la psyché.

<sup>101</sup> Dans son analyse de la dialectique du changement relatif aux relations amoureuses, Max PAGES (1991) maintient une référence à l'objet externe : "*L'amour de l'objet réel se fonde sur le deuil de l'objet aimé*" (p. 92).

que l'on retrouve dans différents processus de changement endogène, comme, par exemple, dans le dispositif analytique (HAYNAL, 1986, 1987 ; QUINODOZ, 1991 ; SEARLES, 1994), pour lequel le travail de deuil fonctionne comme un facteur de dégagement. Ainsi, selon Michael BALINT (1977), le deuil relatif à l'imperfection et à la perte originelles, c'est-à-dire le renoncement à un idéal du Soi sans défaut, "*diffère fondamentalement du deuil provoquée par la perte réelle d'une personne aimée*" (p. 245). En fait, le deuil constitue une crise, une discontinuité, un traumatisme, "*un très grand bouleversement affectif*" (HAYNAL, 1986), une source de désespoir et de déstabilisation liés à une perte subie à laquelle le sujet va devoir s'adapter (HANUS, 1994) : "*Lors du deuil, c'est la situation extérieure "factuelle", la "réalité", qui oblige le sujet à changer, malgré son désir exprimé par un déni*" (HAYNAL, 1986, p. 196) - situation de crise, que l'on peut rapprocher de l'atteinte du "*seuil d'insupportabilité*" (BAREL, 1983), qui ne concerne pas uniquement l'identité mais l'étiayage narcissique du sujet. Ainsi, pour Otto FENICHEL (1945 cité in HAYNAL, 1986, 1987), le deuil serait un *dispositif* destiné à transformer un choc affectif en processus afin d'en protéger le sujet contre sa trop grande violence. En d'autres termes, dans le deuil, ce sont les changements extérieurs qui représentent une exigence de changement intérieur (HAYNAL, 1987). Cette référence à l'objet externe ne peut occulter que la perte d'objet se décrit nécessairement en termes de représentation (WIDLÖCHER, 1986). Pour spécifier l'existence d'un deuil, elle peut se combiner utilement, sur le plan empirique, à l'identification d'une logique processuelle qui caractérise le travail de deuil.

Comment ce processus peut-il se décrire ? John BOWLBY (1984, p. 114) décrit le processus de deuil d'un être proche, qui se réfère "*à tous les processus psychologiques conscients et inconscients qui sont déclenchés par la perte*" (BOWLBY, 1984, p. 33), en quatre phases qui ne sont pas clairement délimitées et dont la durée et la nature varient selon les personnes. Ces phases apparaîtraient dans la plupart, sinon dans toutes les formes de perte et de détachement qui tendent à déclencher ou à réactiver automatiquement l'ensemble du schème comportemental d'attachement .

- ① la phase d'engourdissement : elle traduit la stupeur, le refus variable d'acceptation de la nouvelle qui dure de quelques heures à quelques semaines. Cette épreuve de vérité, dans laquelle la réalité cesse de pouvoir être accueillie comme donnée et se trouve mise à l'épreuve, qui indique de l'endeuillé ne peut plus faire l'épreuve de la réalité : "*le deuil se laisse ranger comme étant une des expériences possibles de la perte de la réalité (...) dans l'expérience du deuil, la réalité ne fait plus paravent à un réel*" (ALLOUCH, 1995, p. 67). Elle peut être interrompue par des accès détresse extrêmement intenses et/ou des crises de colère. Cet état de choc intéresse l'ensemble de l'individu : son corps, sa vie psychique, son activité et sa vie relationnelle (HANUS, 1994).

② la phase de languissement et de recherche : elle consacre le commencement de la prise de conscience de la réalité de la perte suite à la prise en acte de la disparition qui s'accompagne de crises affectives intenses (détresse, nostalgie, colère et/ou culpabilité pouvant s'accompagner d'un certain accroissement libidinal - ABRAHAM, TOROK, 1987) et d'une volonté de réinstallation fantasmatique de l'objet perdu à travers des mécanismes de satisfaction hallucinatoire du désir. Pour André HAYNAL (1987, p. 130), l'agressivité lors d'un deuil pourrait s'expliquer "*par le sentiment que l'individu se sent attaqué par la perte qu'il vient de subir, ou bien que cette agressivité serait consécutive à la désintégration des pulsions et aux changements survenus dans les investissements libidinaux*". Ces expressions émotives traduisent la présence d'une angoisse de séparation normale, au centre de laquelle se trouve la dialectique du narcissisme et de la relation d'objet, qui correspond "*au sentiment douloureux de crainte éprouvé par un individu lorsque la relation affective, établie avec une personne importante de son entourage, se trouve menacée ou est interrompue*" (QUINODOZ, 1991, p. 16), angoisse qui renvoie le sujet à sa solitude d'être unique et différencié par rapport à autrui. Face à la désintringation pulsionnelle associée à la désorganisation traumatique, l'agressivité à l'égard de tiers consacre l'extériorisation de la pulsion de mort où les tendances peuvent s'apaiser grâce à une réparation symbolique, ainsi que l'ont démontré Joan RIVIERE et Mélanie KLEIN (1968) : "*tout notre intérêt qui se porte sur le monde extérieur et les autres personnes se fonde, en fin de compte, sur le besoin que nous avons d'eux. Nous en avons besoin pour deux raisons : l'une est évidemment d'obtenir d'eux des satisfactions à la fois pour nos besoins de conservation et de plaisir, l'autre pour les haïr, afin de pouvoir expulser en dehors de nous et de décharger sur eux ce qui est mauvais et dangereux en nous*" (RIVIERE, 1968, p. 59).

Les différentes théories psychanalytiques de la relation d'objet traitent l'angoisse de séparation sous des angles très variés (QUINODOZ, 1991), même s'il paraît se dégager un consensus pour souligner que les réactions à la séparation ou la perte de l'objet ont la plupart du temps une origine et une signification inconscientes, échappant à la conscience du sujet <sup>102</sup>: pour S. FREUD (qui présente plusieurs conceptions), l'angoisse de séparation et de perte vient de la perception par le moi du danger associé à la signification de la séparation ou de la perte de l'objet ou apparaît lorsque le moi se sent menacé dans son intégrité ; pour Mélanie KLEIN, elle est liée avant tout à des fantasmes agressifs de destruction de l'objet et peut être vécue sur un mode de fonctionnement paranoïde-schizoïde (angoisse de perte du moi et d'être attaqué par un mauvais objet) ou sur un mode dépressif (peur de perdre le bon objet intériorisé) ; Herbert ROSENFELD l'analyse dans sa relation au narcissisme ; W.R.D. FAIRBAIN la rapproche de la capacité de différenciation entre moi

---

<sup>102</sup> Le lecteur trouvera une présentation détaillée de ces différentes théories dans l'ouvrage de Jean-Michel QUINODOZ (1991, p. 53-121).

et l'objet en considérant deux niveaux de dépendance à l'égard des objets (dépendance infantile basée sur l'incorporation orale de l'objet et la dépendance mature basée sur la capacité d'établir des relations d'objets impliquant une différenciation entre le moi et l'objet) ; Donald WINNICOTT la rapproche des troubles du développement émotionnel précoce (échec dans la relation précoce mère-enfant au cours de six premiers mois de la vie) ; Anna FREUD distingue des formes d'angoisse selon cinq stades du développement de la relation objectale (la position de René A. SPITZ peut être rapprochée de celle d'Anna FREUD) ; M. MALHER la rapproche d'un processus de séparation-individuation consubstantielle à la naissance psychologique de l'enfant (entre les 4-5ème mois et les 30-36 mois de la vie de l'enfant) et, enfin, John BOWLBY l'interprète comme une réaction instinctive normale et naturelle indiquant la peur face un danger externe.

Ainsi, lors d'une perte réelle, la douleur psychique et l'angoisse de séparation provoquent une régression et un recours aux mécanismes de défense primitifs (QUINODOZ, 1991) - douleur à laquelle s'ajoute le vacillement de la conscience de soi entraîné par la rupture de la relation où cette conscience prenait appui. Ces expressions affectives et agressives épisodiques, particulièrement vivaces lorsque la perte est vécue et ressentie comme prématurée, s'exprime à l'égard d'une cible quelconque (personne disparue, personnes ou événements considérés comme responsables de la disparition, consolateurs qui s'opposent à l'aspiration de récupérer la personne perdue, etc.) sont consubstantielles à toutes formes de séparation, aux efforts consentis, bien qu'infructueux, par la personne pour rétablir le lien rompu et à l'ambivalence du ressenti intérieur déchiré par des besoins incompatibles (conservation/rejet des souvenirs, volonté de retrouvaille/principe de réalité, etc.) : "*Il semble qu'aussi longtemps que la colère persiste, la perte n'est pas acceptée comme définitive et l'espoir demeure*" (BOWLBY, 1984, p. 122). Cette souffrance et l'exacerbation régressive de l'ambivalence des sentiments à l'égard de l'objet disparu figurent donc "*l'expression négative d'un intense besoin de réinvestissement objectal*" (DAVID, 1971, p. 234). Dans le travail de deuil, Daniel LAGACHE (1938, p. 253) identifie trois sources principales à l'agression : l'agression immanente à toute relation humaine, le ressentiment suscité par le départ du mort, l'agression immanente au travail de deuil qui est de détruire l'objet d'amour et de liquider les investissements affectifs faits sur lui. Pour Alexander LOWEN (1988), cette phase est incontournable puisque les cris et les pleurs sont indispensables à un véritable processus de deuil : "*Le processus de deuil ne parvient à éliminer la peine que cause une (...) perte que s'il peut donner libre cours à de profonds sanglots*" (p. 198).

Selon Michel HANUS (1994), le travail de deuil proprement dit, c'est-à-dire l'expérience douloureuse et répétée de la prise de conscience de la perte (WIDLÖCHER, 1981), ne commence vraiment que lorsque le temps du refus a pu être dépassé : "*Ressentir la perte*



équivalait à abandonner - à perdre - le fantasme de sa propre omnipotence" (SEARLES, 1994, p. 226). Avant l'acceptation du verdict de la réalité, le surinvestissement de l'objet internalisé, des souvenirs et des attentes, la régression narcissique (LAGACHE, 1938), c'est-à-dire l'abandon des relations avec les autres, les êtres, les choses, apparaissent toutefois nécessaires "*avant que la libido puisse se détacher de ses objets perdus*" (BEGOIN, 1994, p. 33 ; LUBTCHANSKY, 1994) ; ce détachement ne pouvant se faire que de façon progressive (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967). Ce mouvement et ce retrait défensifs du surinvestissement narcissique peuvent permettre au Moi de mettre un frein à la désorganisation et aussi de s'en remettre : "*Le narcissisme sert donc au sujet d'objet interne substitutif qui veille sur le moi comme la mère veille sur l'enfant. Il couvre le sujet et le couve*" (GREEN, 1983, p. 51).

Cette régression narcissique qui peut se manifester par un retrait du monde extérieur est liée au passage brutal, massif, irréversible et imposé par le réel d'un fonctionnement relationnel à deux dimensions - objectale et imaginaire - à un fonctionnement relationnel à une seule dimension (DAVID, 1971). Elle peut comporter un appel plus ou moins déguisé à l'autre, à ses attentions, à son amour visant à assurer les fonctions de soutien et de maintenance du Moi, fonctions alors défaillantes chez le sujet endeuillé du fait de la déchirure de ses enveloppes psychiques sous l'impact de la perte objectale. Quand cette forme de régression narcissique est relativement limitée dans le temps, elle peut favoriser la reprise, "*mais si elle se prolonge exagérément, elle risque d'évoluer vers la désorganisation psychosomatique avec extinction pulsionnelle*" (THOME-RENAULT, 1995, p. 77). En ce sens, une bonne capacité régressive favorise l'élaboration psychique du travail de deuil (PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992).

Ainsi, le deuil, au moins dans un premier temps, revêt tous les caractères d'une névrose traumatique (LAGACHE, 1938 ; DAVID, 1971 ; WIDLÖCHER, 1983 ; HANUS, 1994 ; LUBTCHANSKY, 1994)<sup>103</sup> : "*l'objet est mort et cependant plus présent que jamais, son image s'impose à tout moment à la conscience*" (LUBTCHANSKY, 1994, p. 130). En d'autres termes, l'objet est perdu, mais la relation d'objet se poursuit à travers des modifications induites par l'abandon de l'objet : "*La relation d'objet se poursuit malgré la perte de l'objet externe, elle change de registre, de l'amour à l'agression, elle change de statut en tant qu'elle s'intériorise*" (BRUSSET, 1988, p. 120). Le désinvestissement de la relation d'objet ne peut donc être un processus instantané car il implique le détachement d'une foule d'impressions et de représentations inconscientes qui ont un caractère

---

<sup>103</sup> la différence entre les deux états n'est pas d'ordre de la nature du phénomène, mais d'ordre pratique (WIDLÖCHER, 1983).

"hallucinatoire" : "*Le travail de deuil ne porte pas en effet sur un objet, mais sur les multiples images de cet objet (...) Ce sont toutes ces images, tous ces moments qu'il faut détruire*" (WIDLÖCHER, 1983, p. 101) - le désinvestissement des représentations de désir étant plus long et plus complexe que celui des représentations existantes et des représentations de croyance (WIDLÖCHER, 1986). Les notions de travail de deuil et de temporalité (le temps du désinvestissement) sont ainsi étroitement associées dans le processus de deuil (GILLIBERT, 1967).

La colère d'espoir ou de désespoir est comprise alors comme une tentative de la personne endeuillée de retrouver le disparu tant qu'elle ne croit pas que la perte soit définitive, de poursuivre des relations avec lui : "*Pris sous sa forme fonctionnelle, la colère s'exprime sous forme de comportement accusateur et punitif, dont le but avoué est de faciliter les retrouvailles et d'empêcher une nouvelle séparation. Ainsi, bien que dirigée contre le partenaire, une telle colère est destinée non à rompre mais à renforcer le lien*" (BOWLBY, 1978/2, p. 328) - colère à distinguer de la colère dysfonctionnelle qui reste un comportement d'aliénation affaiblissant le lien au lieu de le renforcer. Les comportements de colère et d'angoisse, qui proviennent de la même racine, liés à la séparation ou à l'anticipation de cette perte semblent destinés à garantir "*le maximum d'accessibilité à la figure d'attachement*" (BOWLBY, 1978/2, p. 334). L'attachement profond serait paradoxalement associé à une forte hostilité inconsciente lié à la crainte et l'angoisse de la perte (KLEIN, 1968) pouvant être refoulées, projetées et/ou déplacées sur des substituts.

Cette aspiration à retrouver l'objet perdu se concrétise par le besoin de rechercher et de récupérer la personne perdue sous divers aspects déguisés et déformés (se déplacer sans cesse en explorant du regard l'environnement, penser intensément ou appeler la personne perdue, etc.) qui peuvent durer quelques mois ou même plusieurs années. La rupture de la relation externe tend alors à s'accompagner d'un surinvestissement de l'objet internalisé. L'issue favorable de ces soubresauts émotionnels permet la reconnaissance et l'acceptation graduelle de la perte définitive.

- ③ la phase de désorganisation et de désespoir : Elle génère un état de dérégulation, de confusion ou de déperdition objectives vécues subjectivement. La reconnaissance du caractère inutile des anciens modèles affectif, cognitif et comportemental est nécessaire à l'émergence de nouveaux modèles entrecoupés d'états dépressifs et apathiques épisodiques et plus ou moins récurrents. Le maintien du déni ou de refus de la perte rend le sujet indisponible au travail de deuil à travers la réponse dépressive (HANUS, 1994). Pour Michel HANUS (1994), l'affect dépressif, qui peut être interprété comme une défense contre le morcellement par laquelle la tristesse conduit à reconstituer une cohésion affective du moi qui réintègre son unité dans l'enveloppe de l'affect dépressif (KRISTEVA, 1987),

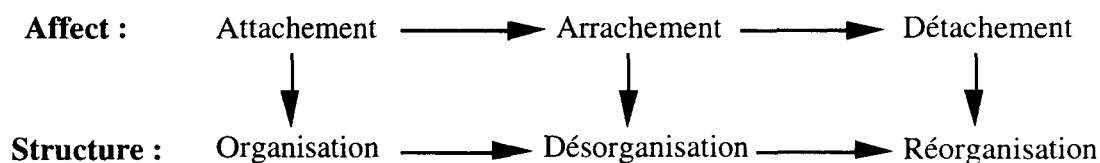
est l'expression et la conséquence du travail de désinvestissement de la relation objectale : *"C'est là même l'essentiel du travail"* (p. 105). L'affect dépressif est d'ailleurs le signal de changement, de la perte (HAYNAL, 1987) : *"La perte d'objet (...) a toujours été considérée comme "dépressogène" (LEVY-LEBOYER & alii, 1994, p. 838). Dans ce cas, la dépression est déclenchée "par la perception que nous avons d'être diminués par rapport à quelque chose, par le sentiment d'inadéquation face à une image de ce que nous avons été et que nous avons possédé, et de ce que nous désirons posséder ou être, en comparaison avec ce que nous sommes devenus et ce que nous avons perdu"* (HAYNAL, 1987, p. 55). La perte réelle ou fantasmatique, concrète ou de l'objet intériorisé, ressentie comme définitive et comportant donc un élément de résignation, constitue l'une *"des circonstances bien déterminées"* (HAYNAL, 1987) susceptible de déclencher l'affect dépressif : *"L'affect dépressif est donc déclenché par la perte de quelque chose qui procure la sécurité de base et le bien-être, si bien qu'on se sent menacé par cette perte"* (HAYNAL, 1987, p. 128) - une autre perte pouvant être celle de l'estime de l'Idéal du Moi vis-à-vis du Moi. La réaction dépressive, pouvant être considérée comme une façon particulière de vivre le manque, est donc liée *"au détachement des représentations d'objets, donc au problème métapsychologique d'investissement et de désinvestissement"* (HAYNAL, 1987, p. 62). Dans cette perspective, cette phase consacre un travail de détachement progressif et séquentiel qui se traduit notamment par le désinvestissement des représentations qui lui sont associées.

- ④ la phase de réorganisation : Elle atteint un degré plus ou moins élevé dans la mesure où la dérégulation, folle ou bloquée par des mécanismes régulateurs, est amortie ou absorbée. Cette redéfinition personnelle et situationnelle est aussi douloureuse que cruciale puisqu'elle implique la reconnaissance et l'acceptation de l'irréversibilité de la perte. Elle est indispensable pour réactiver l'orientation désirante vers l'avenir et vers d'autres objets. Elle se traduit par une "prise de conscience", une modification et une reconstruction des modèles représentationnels internes qui conduisent à réorganiser, voire à réorienter, le comportement d'attachement de manière concordante avec la réalité extérieure. Dans le deuil, la prise de conscience, même si elle consacre une nouvelle façon de voir des phénomènes anciens et contribue à ébranler le statut quo, ne suffit pourtant pas en elle-même à provoquer le changement (WIDLOCHER, 1994). Il faut surmonter et maîtriser les résistances et les défenses psychiques liées au phénomène d'attachement et de séparation (BOWLBY, 1978/1, 1978/2) : *"Ce n'est (...) qu'en réduisant les résistances qu'on parviendra à transformer la prise de conscience en volonté de changement, puis à passer du vouloir à l'acte, pour équilibrer finalement le psychisme à un niveau plus satisfaisant"* (KETS de VRIES, MILLER, 1985, p. 110).

La restauration plus ou moins complète du fonctionnement psychique et de la capacité à créer ne sont pas les seules issues possibles. Elle peut prendre un cours qui laisse cette fonction altérée. Le deuil chronique ou l'absence prolongée de deuil conscient sont deux formes de deuil pathologique qui traduisent un processus de deuil inachevé, c'est-à-dire un processus qui ne modifie pas l'image que la personne a d'elle-même et du monde. Ainsi, dans un déni de la perte, le fantasme d'incorporation de l'objet perdu peut constituer dans un deuil inavouable le seul mode de réparation narcissique de la blessure réellement advenue et ayant affecté l'objet idéal : *"Le fantasme d'incorporation trahit une lacune dans le psychisme, un manque à l'endroit précis où une introjection aurait dû avoir lieu"* (ABRAHAM, TOROK, 1987, p. 261). Ce refus d'accomplir le nécessaire travail de deuil peut être associé à l'adhésivité narcissique du lien que le sujet entretient avec l'objet perdu, c'est-à-dire à ce qui interdit au sujet de désinvestir progressivement l'objet dans la perspective d'un changement d'objet ultérieur (DAVID, 1971). Cet échec peut également être rapproché, dans une perspective kleinienne (HAYNAL, 1987), à l'impossibilité du sujet, dans sa première enfance, d'établir son "bon" objet interne et de se sentir en sécurité dans son monde intérieur, de surmonter véritablement la position dépressive infantile.

Toutefois, l'investissement d'un nouvel objet n'est pas une fin en soi. Si la fin de deuil procède de la capacité à recréer de nouveaux liens objectaux, le nouvel objet peut être substitutif : *"il permet de continuer de vivre la même relation même si l'objet est différent"* (HANUS, 1994, p. 112). Daniel WIDLÖCHER (1981, p. 965) note ainsi que l'adulte, plus encore que l'enfant, tente de réparer une perte réelle en rétablissant une situation semblable à la première qui n'offre pas de réelles possibilités d'actualiser d'autres types investissements : *"La réalité nouvelle doit permettre aux mêmes systèmes d'investissement de se réaliser dans des interactions identiques. Un des acteurs change mais la scène est la même"*. Le remplacement de l'objet s'analyse alors comme une forme de compulsion à la répétition ne pouvant s'assimiler à un changement structural susceptible de permettre au sujet d'organiser un nouveau système de pensée, de choisir de nouveaux objets ou de remanier des investissements en rapport avec des situations de vie. Comme le montre Michel HANUS (1982) à propos de l'enfant de remplacement, l'élection prématurée d'un objet de remplacement peut être une forme particulière de refus, de déni, d'omission des affects d'affliction, de la souffrance, de la douleur psychique et du processus de deuil, une volonté d'échapper aux remaniements internes demandés par le travail de deuil : *"Ainsi les liens avec la réalité sont conservés puisque la perte est reconnue mais sans que le soit la réalité psychique. La soumission à la réalité n'est qu'apparente ; on reconnaît qu'on a perdu un objet mais on ne veut rien perdre et rien changer de la relation qui nous unissait à lui"* (HANUS, 1982, p. 1136).

Si le nombre d'étapes du processus de deuil est variable selon les auteurs, le modèle de BOWLBY reste un modèle de référence pour décrire ce processus. Ainsi, pour analyser le processus de perte, Marie-France AUGAGNEUR (1991, p. 49) rapproche les affects de l'être des structures internes et externes psycho-relationnels du sujet :



- ⇨ L'organisation se nourrit des liens affectifs établis avec l'environnement immédiat avec son lot d'habitudes et de sécurités.
- ⇨ La désorganisation se caractérise par un effet de rupture à un ordre et un équilibre de l'être et de son unité. Cette rupture est plus ou moins sensible et étendue aux différents registres de la vie psychique, somatique, matérielle, sociale voire spirituelle. Elle consacre un déplacement ou la disparition des points de repères et d'appui habituels.
- ⇨ La réorganisation consiste en une opération de transformation qui repose sur le détachement avec l'objet d'affection perdu et le passé. Elle consacre la rétablissement progressif d'un équilibre à travers une prise de conscience de la situation nouvelle qui ouvre sur de nouveaux possibles, établit de nouvelles dispositions vis-à-vis des objets extérieurs, permet d'investir les énergies dans le présent et le futur, amorce la reconnaissance et la compensation progressive des cicatrices ou séquelles.

L'auteur identifie le processus de deuil en quatre phases qui s'inspirent largement du modèle de John BOWLBY : phase de sidération, de chagrin aigu, de flottement ou d'errance, d'adaptation et d'apaisement (p. 49 - 74).

Marie-Frédérique BACQUE (1992) évoque cinq étapes du processus de deuil normal : la sidération qui s'accompagne de tentatives de recherches comportementales, verbales ou symboliques, le déni ou la révolte qui permet à l'individu de se protéger contre l'impact trop massif de la nouvelle, la dépression réactionnelle (phase la plus importante) qui s'installe avec le retour du principe de réalité et s'accompagne d'altération somatiques, intellectuelles et affectives, la mort psychologique de l'autre qui va conduire à l'abstraction du disparu de l'univers représentationnel du sujet avec le retour au primat de la réalité et la possibilité de nouveaux attachements, l'adaptation qui conduit à une acceptation du nouvel état sans l'objet perdu. La fin de deuil normal "*ne se solde en aucun cas par l'oubli. Il restera toujours une trace des bouleversements vécus lors du deuil*" (BACQUE, 1992, p. 66).

Enfin, Michel HANUS (1994, p. 93-115) identifie trois grandes étapes dans le déroulement clinique de deuil : le début qui est marqué par un état de choc plus ou moins intense, le cœur du travail de deuil qui réalise un authentique état dépressif en tous points comparable à celui de la pathologie courante et la fin de deuil qui consacre la période de rétablissement.

Cette vision du processus et du travail de deuil ne fait toutefois pas l'unanimité dans la théorie. Ainsi, dans une critique (parfois foncièrement polémique) des théories freudiennes du deuil, Jean ALLOUCH (1995) récuse, dans une vision lacanienne, la validité universelle de l'équation deuil=travail de deuil qui non seulement donne à la notion de travail de deuil un caractère prescriptif et normatif (contenu dans la perception d'une "*restitutio ad integrum*") ne tenant pas compte des variations historiques de la fonction du deuil et du rapport de la mort en Occident, mais ne permet pas d'envisager pas le deuil dans l'horizon d'une perte sèche (voir également GORER, 1995) - en oubliant parfois que l'accomplissement du travail de deuil après la perte d'une relation nécessite, comme le suggère Harold SEARLES (1994, p. 213), "*d'avoir été véritablement impliqué dans cette relation*". Sans entrer dans le détail de cette critique, l'auteur récuse notamment la notion d'objet substituable qui, selon lui, donne un formidable regain de vie au deuil romantique masqué sous les oripeaux de la science : "*La thèse freudienne de la substitution de l'objet est la plus abracadabrante qui ait jamais été proposée à cet endroit ; elle est le comble de la version romantique du deuil car, malgré la mort, par-delà la mort et donc dans la mort, elle promet à tout un chacun le bonheur d'une nouvelle rencontre avec son objet, ceci non pas dans le vague d'on ne sait quel lieu extra-terrestre plus ou moins spiritualisé, mais dans le plus concret de la satisfaction pulsionnelle*" (ALLOUCH, 1995, p. 129). Pour l'auteur, la substitution de l'objet procède d'une version perverse du deuil, "*pour cette raison élémentaire qu'elle provient en ligne droite de la perversion*" (p. 138), qui ne fonctionne pas dans les cas "*qui justement ne nous mettent pas en deuil, ceux dont l'objet perdu n'est pas identifiable comme une petite culotte*" (p. 139). Dans cette perspective, le concept d'objet substitutif ne peut être autre que celui d'un objet fétiche car "*bénéficiant, au terme du travail du deuil des mêmes investissements exactement que ceux qui étaient accrochés à l'objet perdu, il devient lui-même, libidinalement parlant, ce même objet ; or cette mêmeté d'un objet à lui-même est précisément ce qui le fait un objet fétiche, comme tel substituable, un "ersatz" phallique*" (ALLOUCH, 1995, p. 141).

Si cette critique présente le mérite de questionner une vision de l'homme psychanalytiquement normalisé, "*non dépendant d'une relation objectale*" (ALLOUCH, 1995, p. 45)<sup>104</sup> et de

---

<sup>104</sup> et, en filigrane, la portée des explications fondées sur la notion de relation d'objet pré-génitale induisant un rapport narcissique spécifique entre le sujet et l'objet (GRUNBERGER, 1971).

suggérer une distinction entre les catégories d'objet pouvant faire l'objet d'un deuil, elle assimile, en s'enfermant dans une critique presque exclusive du texte freudien "le deuil et la mélancolie" qui occulte largement les autres apports de la théorie du deuil, les notions d'objet substitutif et d'objet de remplacement (sur ce thème voir HANUS, 1982). En fait, la notion de substitutivité procède moins d'une "forme d'échange standard" - qui prend d'ailleurs toute ses limites au regard de l'approche kleinienne (1968) - que d'une reconnaissance du caractère spécifique de la réalité psychique qui, si elle contraint et détermine en sa structure et son fonctionnement ce qui va la représenter (LE GUEN, 1995), ne tient pas moins compte de la réalité extérieure telle que l'impose le "principe de réalité" - notion que Jean ALLOUCH (1995) fustige également car elle vient à la place, selon lui, de la vérité. Pour notre part, nous nous sommes appuyés sur la vision d'inspiration freudienne de la théorie du deuil car c'est elle qui correspondait de façon la plus fidèle aux observations que nous avons pu faire - dans notre cas, la notion d'objet substitutif s'avère d'ailleurs moins problématique et polémique car l'objet perdu n'est pas une personne aimée.

Ces différents travaux, qui convergent sur de très nombreux aspects, montrent que :

- ① le processus de détachement progressif d'un objet perdu nécessite des opérations mentales conscientes et inconscientes (WIDLÖCHER, 1983 ; HANUS, 1994) qui touchent tant la sphère affective que cognitive. Ce travail se retrouve pleinement dans la définition du deuil proposée par Antonio ANDREOLI (1989, p. 167) : "*le deuil est une liquidation bit by bit de tous les investissements et représentations se référant à l'objet perdu à travers la voie PCS --> CS (Préconscient ---> Conscient), un retour de la libido à la vie qui se heurte à tout moment à la force désorganisatrice de cette expérience insupportable*". Comme la perte de l'objet signifie pour l'inconscient la perte des parties du self restées liées à l'objet, le travail de deuil est nécessairement long et douloureux pour que le sujet puisse récupérer peu à peu les aspects propres de son moi constituant son identité (QUINODOZ, 1991). Ce travail intérieur possède son propre rythme qui se rapporte aux périodes de transition entre la disparition de la figure d'attachement et l'accès à un nouvel état au cours desquelles l'existence intérieure de l'objet (réactivation de l'intériorisation de l'objet et de l'introjection de la relation objectale - HANUS, 1994) peut être renforcée. Ce sont le surinvestissement de l'objet dans le psychique, le retour à la conscience et la réinterprétation des relations, des souvenirs, des aspects connus et inconnus de la relation, le lent travail de confrontation des croyances et des désirs avec le jugement de la réalité, la réactualisation répétée d'un schème d'action ou des scénarios exprimant les modalités concrètes de relation à l'objet qui vont permettre un recadrage par la temporisation qu'ils autorisent dans l'attente d'un rééquilibrage de l'économie, d'une redistribution des investissements : "*L'objet n'est plus là pour répondre, la lassitude finira par l'emporter. A force d'avoir grignoté, craché, regrignoté, recraché, l'objet sera finalement expulsé ; de*

*l'obscurité des sentiments, surgiront les mots libérateurs et éclairants*" (LUBTCHANSKY, 1994, p. 138 ; voir également HANUS, 1994 ; WIDLÖCHER, 1994).

Ici, l'évidence de la réalité s'oppose à l'Habitude (WIDLÖCHER, 1994), qui marque ces multiples attachements à l'objet, sans corriger pour autant les multiples formes qu'ils revêtent (WIDLÖCHER, 1994). Pour Daniel WIDLÖCHER (1994), le caractère progressif et répétitif du processus de détachement doit être rapproché des lois différentes qui régissent la mémoire des actions et celle des connaissances, les représentations-actions et les représentations-choses : "*si dans le réseau des traces mnésiques déclaratives, la connaissance d'un événement nouveau modifie instantanément la structure du réseau, dans celui des actions qui restent inscrites en mémoire, comme des actes toujours possibles, le changement ne peut s'opérer que pas à pas*" (p. 159). Cette distinction permettrait d'expliquer pourquoi les changements conatifs (goûts, intérêts, désirs, besoins), provoqués par notre développement personnel ou même notre désir d'abandonner un objet, ne peuvent suffire à éliminer complètement les réactions de souffrance psychologique (chagrin, etc.) liées à la rupture d'un lien signifiant qui fut précieux et nécessaire à un moment donné de notre histoire à notre bien être, notre sécurité, notre respect de nous-mêmes ou nos espoirs dans l'avenir (GUT, 1993). **Un changement voulu et désiré peut donner lieu à du chagrin**, surtout si l'objet est chargé de sentiments ambivalents (WIDLÖCHER, 1983), car la destruction du désir ou de l'espoir renvoie à la perte d'un investissement émotionnel signifiant qui avait engagé des parties importantes de la vie intérieure du sujet, de son self et de son identité : "*le temps n'est pas seulement la dimension qui assure le changement des sentiments. Cette expérience même du changement nous fait connaître des dispositions psychologiques dont nous n'aurions pas eu, sans elle, connaissance*" (WIDLÖCHER, 1983, p. 103).

Comme les actions passées peuvent exister sur des plans susceptibles de s'exécuter dans le présent (POULICHET, 1994 ; WIDLÖCHER, 1994), le travail de détachement "*ne peut être effectué si l'on brûle les étapes*" (BACQUE, 1992, p. 64). Il conduit cependant, s'il est mené à son terme, à une maturation de la personne qui laissera le Moi alors disponible pour d'autres tâches, d'autres attachements, d'autres désirs, d'autres relations d'objet : "*elle ne sera "plus jamais comme avant" mais elle peut aussi transformer en enrichissement, affectif comme intellectuel, les épreuves passées*" (BACQUE, 1992, p. 66). Le travail de deuil apparaît toutefois ambivalent dans ses issues possibles. Il peut devenir un facteur de croissance, un moteur de sublimation, une source d'enrichissement intérieur, ou entraîner l'efflorescence de défenses perverses : "*Même si le deuil peut devenir un facteur de croissance et nous enrichir intérieurement, il faut mourir à une partie de nous-mêmes. Ce n'est pas facile à accepter d'emblée ; c'est le rôle du travail de deuil de*



*nous amener à cette acceptation*" (HANUS, 1994, p. 19). L'issue productive ou improductive du processus de deuil semble devoir être rapprochée des caractéristiques personnologiques du sujet : *"le deuil est bien une épreuve qui, habituellement, rend les malades plus malades et les sujets relativement équilibrés plus matures"* (HANUS, 1982, p. 1138).

- ② les mécanismes de défense <sup>105</sup> mis en œuvre dans les processus de perte et de séparation sont des phénomènes consubstantiels au fonctionnement "normal" de la psyché humaine. La capacité à réagir à la perte d'une figure d'attachement ou d'un objet important ne se développe que très lentement. FREUD (1946) note que le travail de deuil ne s'accomplit qu'avec une grande dépense de temps et d'énergie. Pour Daniel LAGACHE (1938, p. 243), l'expression insolite "travail de deuil" évoque d'ailleurs *"l'idée d'un effort intense et ardu en vue d'un résultat à obtenir"*. Cette capacité permet au psychisme de parvenir à maturation, et de faire face aux pertes multiples de la vie (BACQUE, 1992). Le travail de deuil constitue une tâche très ardue qui ne peut peut-être jamais être aussi complètement atteinte que nous le voudrions : *"La restauration de l'équilibre est longue et chaotique après le choc ou l'ébranlement par la mort ou la perte"* (AUGAGNEUR, 1991, p. 32).

L'issue de ce processus n'est toutefois pas certaine. Le deuil peut prendre une forme pathologique ou inachevée (LAGACHE, 1938). Les deuils pathologiques comportent plusieurs variétés : l'excès des réactions émotionnelles à la perte dans le sens dépressif, la manie de deuil et l'absence prolongée d'un deuil conscient ou, selon Michel HANUS (1994, p. 179-206), les deuils mélancoliques, maniaques, psychotiques, hystériques, obsessionnels (voir également LAGACHE, 1938). Ces diverses manifestations pathologiques peuvent dévoiler une fragilité pré-existante antérieure à la perte (BRACONNIER, 1989) et nous rappellent qu'une perte actuelle renvoie le sujet à l'ensemble de ses deuils précédents. En fait, le deuil est dit *"compliqué"* (BLOCH & alii, 1991) s'il se caractérise par un processus de blocage du travail de deuil avec prolongation de la phase dépressive, réactions de stress, et passages à l'acte suicidaire. Il peut également être évité lorsque le travail de deuil provoque une douleur telle, qu'elle dépasse les possibilités élaboratives du Moi. Le sujet aura alors recours à des moyens défensifs qui lui permettront de conserver un lien avec l'objet : *"L'incorporation - qui ne vise qu'à revivifier l'objet, le porter en soi et ne pas le perdre - est un mécanisme qui s'oppose à l'idée du nécessaire détachement par le travail de deuil. Il en est de même pour*

---

<sup>105</sup> processus d'exclusion défensive d'informations non désirées qui varie selon l'intensité et la persistance de l'exclusion.

*l'identification qui consiste à "devenir" l'objet lorsqu'on ne peut pas l'avoir"* (LUBTCHANSKY, 1994, p. 134).

En reconnaissant la difficulté d'élaboration de la perte, la théorie du deuil reste en résonance avec les thèses qui reconnaissent les principes homéostatiques de la psyché. Le fonctionnement homéostatique de la psyché maintient une personnalité en cours de développement sur sa voie et nécessite que les conditions environnementales restent dans certaines limites. Le comportement d'attachement corrobore ce principe puisqu'il vise à maintenir un lien affectif : *"toute situation qui semble pouvoir mettre en danger ce lien suscite une action dont le but est de la préserver ; et plus le danger de la perte apparaît grand, plus les actions suscitées pour l'empêcher vont être intenses et diverses"* (BOWLBY, 1984, p. 62). Le développement adaptatif à une grande variété d'environnements s'accompagne d'un manque total d'adaptabilité au cas où l'environnement significatif se modifie au-delà de certaines limites subjectivement construites (BOWLBY, 1978/2). Comme les cognitivistes l'ont montré, les schémas cognitifs et représentationnels solidement implantés tendent naturellement à exclure toute nouvelle information incompatible avec leur structure, même si l'ancien modèle peut, à plus ou moins long terme, se trouver remplacé par le nouveau. Ce remplacement ne s'effectue parfois qu'à contrecœur : la nécessité de la révision du modèle, la valeur et l'importance de l'information n'empêchent pas une certaine forme d'incrémentalisme en spirale, même lorsque la nouvelle situation est la bienvenue : *"Lorsque la nouvelle situation n'est par contre pas bienvenue, la tâche est non seulement ardue, mais elle est également douloureuse, et peut-être bien effrayante également"* (BOWLBY, 1984, p. 299).

Ainsi, l'individu possède *"une environnement personnel et familial, relativement étroit et spécifique, auquel il reste attaché"* (BOWLBY, 1978/2, p. 201). Cette tendance à se maintenir dans une zone définie potentiellement sûre de l'environnement contribue au maintien d'une certaine forme d'homéostasie qui détermine largement l'état émotionnel du sujet - les comportements d'exploration et d'investigation, qui sont l'antithèse du comportement d'attachement (BOWLBY, 1978/1), sont des classes de comportements en soi qui viennent contrebalancer ce principe. Le degré de sensibilité aux fluctuations environnementales dépend toutefois à la fois de la nature, de la profondeur et de la rapidité de mise en œuvre du changement et des caractéristiques personnelles de l'individu. Ainsi, la capacité à faire son deuil est une expérience majeure pour l'enfant qui résulte d'un phénomène d'apprentissage. Pour Mélanie KLEIN (1968), tout deuil est une reviviscence du deuil originel, lié à la première séparation maternelle, qui réactiverait les angoisses de la position dépressive infantile (lorsque l'amour l'emporte sur la haine) <sup>106</sup> ; les pertes étant vécues, au cours du développement, de moins en moins sur un mode persécutoire et de plus en plus sur un mode dépressif

---

<sup>106</sup> voir Jean-Michel PETOT - "Mélanie KLEIN : le moi et le bon objet 1932-1960", Dunod, 1982.

(QUINODOZ, 1991). Dans une interprétation freudienne, la fin de l'état fusionnel du nourrisson avec sa mère (narcissisme primaire) lié à l'existence d'un stade anobjectal (WIDLÖCHER, 1994/a), c'est-à-dire le "*deuil originaire*" ou "*deuil narcissique*" (HANUS, 1994), serait le premier deuil qui initie l'enfant à ceux qui viendront (BACQUE, 1992 ; HANUS, 1994) <sup>107</sup>. Ainsi, dans l'état de deuil, l'atteinte brutale d'une réalité externe non seulement ampute le sujet d'une partie de lui-même qui peut s'identifier à l'objet perdu (LAGACHE, 1938) <sup>108</sup>, mais contribue à réalimenter l'ensemble des mécanismes qui l'ont constitué en tant que sujet.

Dans une perspective comparable, George W. BROWN et Tiril HARRIS (1978 cités in STORR, 1991) expliquent qu'une personne victime d'un deuil risque davantage, lorsqu'elle est confrontée à une perte ultérieure, de réagir comme si celle-ci était forcément irréversible. Cela pourrait expliquer pourquoi, dans certains cas, la perte ou l'échec, qui déclenchent une dépression grave, paraissent insignifiants en comparaison de la réaction qu'ils provoquent. En fait, la perte dans le présent peut réveiller des sentiments associés à une perte subie dans le passé lorsque les émotions provoquées par la perte originelle n'ont pas été complètement "*perélaborées*" : "*Lorsque le travail de deuil n'a pas été effectué, les pertes ultérieures risquent d'avoir des effets plus violents*" (STORR, 1991, p. 188). L'absence d'intégration de l'expérience de séparation originelle affecterait donc l'aptitude au deuil du sujet, c'est-à-dire sa capacité à se détacher du connu pour s'aventurer dans une relation à reconstruire, à "*se libérer du connu*", pour reprendre le titre d'un ouvrage du célèbre philosophe indien Jiddu Krishnamurti.

Pour John BOWLBY (1984), l'identité et le rôle de la personne perdue, l'âge et le sexe de la personne endeuillée, les causes et les circonstances de la perte, les caractéristiques de la relation endeuillé - objet perdu, les conditions sociales et psychologiques affectant au moment de, et après, la perte - sont des facteurs contextuels et situationnels qui affectent le cours du deuil. L'histoire de la relation influe également le travail de deuil : "*le processus de deuil ne peut s'accomplir normalement chez un individu dont le parent disparu a été, tout au long de son enfance et de son adolescence, éloigné de lui sur le plan affectif ou préoccupé d'il ne savait quoi, absent à tous les événements auxquels participait la famille*" (SEARLES, 1994, p. 207). Selon BOWLBY (1984), la plus influente des variables reste toutefois la personnalité du sujet et plus particulièrement l'influence de l'organisation des comportements d'attachement et des modes de réaction aux situations de tension <sup>109</sup>. Marie-Fédérique BACQUE (1992) avance

---

<sup>107</sup> pour Béla GRUNBERGER (1971), l'état narcissique primitif n'est pas la fusion narcissique mère-enfant, mais la fusion de l'enfant avec son monde qui, pour lui, est le monde.

<sup>108</sup> surtout dans une relation d'objet narcissique.

également que les facteurs prédisposants à la pathologie de deuil se situe "au niveau de la constitution de la personnalité" (p. 91), plutôt qu'aux circonstances dans lesquelles le deuil se produit - Michel HANUS (1994) rejoint également cette thèse avec sa notion "d'aptitude au deuil" sur laquelle nous reviendrons ultérieurement. John BOWLBY (1984) identifie trois types de personnalité, fortement liés aux expériences infantiles et au type de relation que le sujet noue avec ses objets d'amour (première relation avec la mère ou substitut), pour lesquelles la perte peut prendre des travers pathologiques :

- ① Les individus dont les relations affectives tendent à être marqués d'un haut degré "d'attachement anxieux" ou "d'attachement précaire" infiltré d'une ambivalence ouverte et marquée et/ou d'un type d'attachement empreint d'insécurité et d'angoisse lié à la crainte que les figures d'attachement ne soient inaccessibles et/ou indifférentes (BOWLBY, 1978/2). La discontinuité et/ou le rejet dans les soins parentaux constituent une prédisposition à ce type de profil qui renforcent les sentiments d'anxiété liés à l'idée de la perte provisoire ou définitive et à des comportements d'attachement inhabituellement fréquents ou aigus généralement qualifiés de névrotiques. Sigmund FREUD et Mélanie KLEIN (cités in BOWLBY, 1978/2) semblent privilégier les facteurs dispositionnels (sensibilité accrue à la gratification, instinct de mort plus développé traduisant une propension plus marquée à éprouver l'angoisse) par rapport aux facteurs environnementaux (expérience ou menace de séparation, excès de gratification, etc.) pour expliquer les prédispositions à un haut degré d'angoisse de séparation - l'hypothèse constitutionnelle n'est confirmée ou infirmée par aucune donnée même si elle reste somme toute probable. La multiplication des séparations et de menaces de perte augmenterait la fréquence d'apparition d'un comportement d'attachement excessivement angoissé et possessif.
- ② Les individus qui ont une forte tendance à s'occuper compulsivement des autres et à trouver toute satisfaction dans une relation exclusive. La nécessité de s'occuper d'un parent malade prédispose à ce type de profil psychologique qui conçoit le modèle de soi-même comme soumis à l'obligation absolue de toujours fournir des soins à la figure d'attachement. Melody BEATTIE (1991) parle ainsi de personnes "codépendantes" qui ont une tendance à contrôler toute sorte de comportements chez l'autre en raison d'un surinvestissement mental, affectif et physique de la relation. Jacqueline LUBTCHANSKY (1994) évoque la faiblesse et l'immaturation d'un sujet qui le conduit à être lié à l'objet dans un rapport d'extrême dépendance.

---

<sup>109</sup> Harold SEARLES (1994) note ainsi que les personnalités "borderline" éprouvent de réelles difficultés à intégrer les expériences de perte et de séparation propres à la vie en général, pertes qui constituent pour elles un danger permanent.

- ③ Les individus qui cherchent à montrer une forte autonomie émotionnelle et une indépendance vis-à-vis de tout lien affectif. La perte prématurée d'une figure d'attachement significative ou l'attitude critique et inamicale à l'égard des besoins affectifs de l'enfant (amour, attention, soutien) sont des expériences infantiles qui prédisposent à la formation de ce type de personnalité. La coquille protectrice, destinée à protéger l'enfant des sentiments d'anxiété liés au rejet tel qu'il le ressent et le vit, peut devenir si épaisse "*qu'une perte cesse même d'avoir toute signification*" (BOWLBY, 1984, p. 310).

Ces différentes déviations se rapportent à la façon dont le comportement d'attachement s'organise au cours d'expériences réalisées dans la petite enfance et des modèles de représentations que l'individu a de lui-même. Ainsi, la personne qui possède une représentation de la figure d'attachement comme étant disponible, ouverte, susceptible de confirmer sa valeur personnelle et son sentiment de compétence dispose de prédispositions favorables pour créer de nouveaux modèles organisés d'interactions suite à une perte.

L'élargissement de processus de deuil <sup>110</sup> à certaines étapes cruciales de la vie trouve des illustrations diverses. Manfred KETS DE VRIES et Danny MILLER (1985) parlent d'un processus de "*perlaboration*", c'est-à-dire le processus par lequel on maîtrise une perte, on change son propre univers représentationnel, avec ses fantasmes, ses croyances, ses attitudes, ses valeurs (p. 110), qui serait étroitement liés au deuil et au changement dans le bouleversement d'une organisation <sup>111</sup>. Pour les personnels d'encadrement, la perte ou le changement de situation organisationnelle serait, selon eux, surmonté "*à peu près de la même façon*" (p. 115) que le processus de deuil d'un être cher. La "*perlaboration*" se résume ainsi en quatre étapes :

- ⇒ Phase I - le choc : L'individu scotomise les informations surtout si elles remettent en cause son amour-propre. Il s'ensuit d'ordinaire une période d'abattement, traversée parfois d'affolements, de coups de colère au cours de laquelle les acteurs sont très sensibles à tout ce qui pourrait menacer leur position.

---

<sup>110</sup> vu alors comme une "*frange d'insatisfaction ou d'horreur, selon le cas, par quoi le réel nous blesse et nous tient, d'autant plus fortement que nous tenons à lui*" (COMTE-SPONVILLE, 1992, p. 14).

<sup>111</sup> pour FREUD, la perlaboration "*permet de passer du refus, puis de l'acceptation purement intellectuelle des pulsions refoulées, à une conviction fondée sur l'expérience vécue*" (BACQUE, 1992, p. 157) ; elle désigne généralement le travail psychique qui, dans la cure psychanalytique, permet au sujet d'admettre, dans sa vie consciente, des éléments auparavant refoulés, de se dégager de l'emprise de ses mécanismes de défense, mais aussi de la compulsion de répétition et de l'attraction qui exercent les inscriptions inconscientes (DORON, PAROT, 1991).

- ⇒ Phase II - l'incrédulité : Après la phase temporaire de choc, les acteurs individuels et collectifs éprouvent un besoin de croire que le changement peut être défait et éprouvent une nostalgie à l'égard de la situation passée et vont se mettre à sa recherche.
- ⇒ Phase III - le rejet : Cette phase consacre un rejet des anciennes manières de penser, de sentir et d'agir qui s'accompagne d'une acceptation du caractère permanent du changement. La nécessité d'une redéfinition de la situation fait progressivement son chemin et procède d'une désorganisation sans que soit encore pleinement acceptée et comprise la situation nouvelle qui accable, désole, désespère.
- ⇒ Phase VI - la prise de conscience : Elle consacre la redéfinition conjointe de soi et de la situation à travers un réaménagement de l'univers représentationnel des acteurs et une orientation désirante tournée vers l'avenir.

Ce processus peut toutefois être interrompu par la conjonction de plusieurs phénomènes de blocage ou de résistance de nature diverse qui s'opposent à toute évolution et maintiennent à leur fixation sur le passé : *"Le seul moyen d'obtenir un changement durable est de convaincre de sa nécessité les principaux intéressés, de leur faire saisir l'avantage de la solution, serait-ce au prix d'un désagrément qu'il faut consentir pour s'engager dans cette voie et persévérer jusqu'à la réussite, de les aider afin de voir clair en eux-mêmes, de les armer pour qu'ils puissent franchir les obstacles psychiques opposés au changement et construire, au bout du compte, un nouvel ensemble de représentations de leur moi et du monde"* (KETS de VRIES, MILLER, 1985, p. 120).

D'autres applications de la théorie du deuil sont également envisageables dans le cadre organisationnel. Ainsi, pour Marité BONNAL et Alain SIMON (1992), la précarité professionnelle et les licenciements personnalisés ou collectifs, avec leur lot d'insécurité sociale, de périodes flottantes, de mortalité professionnelle, favorisent le développement des transpositions symboliques des principales angoisses du deuil au sein des entreprises : *"La mort symbolique concerne désormais tous les salariés et, simultanément, les angoisses de mort réelle réapparaissent. L'homo occidentalis redécouvre que la vie est aléatoire, la crainte par transposition mortelle par épidémie resurgit (...) Homme ou salarié, le destin est mortel"* (p. 62). La fonction de socialisation par substitution opérée par l'entreprise aurait pour corollaire une forme extrême de désocialisation qui s'accompagne tout processus d'exclusion. Enfin, dans une thèse à paraître, Anne-Fabienne DUBRÈUCQ (1995) propose une application de la théorie du deuil à certaines formes de séparation individu-organisation.

Comment analyser ces prolongements ? Il est évident que, pour la plupart des personnes, la perte d'un être cher reste *"l'une des expériences les plus intensément douloureuses qu'un être"*

*humain puisse subir*" (BOWLBY, 1984, p. 20), représente une expérience qui constitue l'événement "dépressogène" par excellence (LEVY-LEBOYER & alii, 1994). La force et l'intensité des affects impliqués dans le processus d'attachement à un être aimé, le caractère résolument irrévocable de la perte de l'objet dans le cas du deuil restent des distinctions majeures entre la perte d'un être aimé et un changement dans un cadre personnel et/ou organisationnel - même si le travail intérieur de détachement progressif d'un objet aimé s'inscrit dans la subjectivité de l'individu (BACQUE, 1992). Si l'intensité des affects et des fixations ne sont peut-être pas comparables, les processus mis en œuvre dans les situations de perte ont, à notre sens, une portée plus générale qui peut permettre de comprendre certaines réactions de blocage face au changement.

Cette homologie processuelle tient au fait que les éléments non humains sont chargés de sens et de signification, forment l'un des constituants les plus fondamentaux de la vie psychique, du schéma corporel ou de la personnalité de tout à chacun, fournissent un élément constitutif du vécu psychique, font subjectivement partie du moi, et dans cette mesure même, interfèrent avec son fonctionnement et contribuent de façon significative à la sécurité affective, à la stabilité et la continuité du vécu, à l'élaboration du sentiment d'identité personnelle et de la conception de soi (SEARLES, 1986)<sup>112</sup>. En fait, la caractérisation du processus de deuil dépend moins de la nature de l'objet (humain ou non humain - SEARLES, 1986) que du type d'investissement de la relation objectale - l'hypothèse d'Harold SEARLES (1994) sur la nécessité d'avoir été réellement impliqué dans une relation objectale, de l'avoir réellement et pleinement vécue pour accomplir le travail de deuil consécutive à sa perte nous paraît aller dans ce sens. Les éléments subjectivement non humains qui occupent une place centrale dans l'élaboration du sentiment inconscient d'identité personnelle du sujet, qui sont traités comme des parties de son soi peuvent naturellement donner lieu à un processus de deuil en raison de la signification de leur valeur symbolique, affective ou défensive pouvant être liée à un déplacement de l'investissement initialement fixé sur une personne importante. Dans ce cas, la perte, ou la menace de perte, des éléments porteurs de sens peut être ressentie comme une "mutilation", une "castration" psychique. Toutefois, dans une logique organisationnelle, le deuil renvoie plutôt à une modification des représentations psychiques et des affects visant l'objet, à un retrait interne des investissements antérieurs, sans modification préalable ou concomitante de l'objet lui-même : *"il s'agit seulement de comprendre "comment" fonctionne psychiquement l'état de changement interne vécu comme perte de l'objet dans le rapport représentatif et émotionnel au monde extérieur, le deuil étant alors un travail de modification, en direction du dedans et du dehors, de la position psychique instable résultant de ce changement déséquilibrant"* (GUILLAUMIN, 1981, p. 174).

---

<sup>112</sup> le lecteur trouvera une analyse détaillée et approfondie du rôle de la relation avec l'environnement non humain dans la construction de la personnalité dans l'ouvrage d'Harold SEARLES (1986).

Cette extension de processus de deuil à l'acceptation des multiples pertes de la vie se retrouve d'ailleurs chez les psychanalystes eux-mêmes, Sigmund FREUD en tête. Ainsi le père de la psychanalyse (1943, p. 146) considère le deuil comme "*une réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place, la patrie, la liberté, un idéal, etc.*". Michel HANUS (1994) rattache le processus de deuil à la perte ou la séparation d'un objet, d'une valeur, à une renonciation narcissique. Marie-Fédérique BACQUE (1992) rapproche également le travail de détachement ou de deuil, c'est-à-dire les "*opérations mentales qui permettent de dénouer progressivement les liens avec l'objet*", de toute perte objectale significative (personne, objet, idée) ; "*Objet pris ici au sens psychanalytique ou philosophique du terme*" (p. 47) (voir également GUT, 1993). Entre ces deux types de phénomènes, nous postulons - comme la plupart des spécialistes connus par leurs travaux sur ce sujet - qu'il s'agit en fait plus d'une différence de degré qu'une différence de processus - lorsqu'il s'agit, bien évidemment, de pertes et de renonciations importantes ou de changements majeurs. En résumé, la figure d'attachement ou le support de l'investissement affectif pouvant donner lieu à un processus de deuil ne s'incarne pas exclusivement dans une personne, mais peut être élargi à la notion d'objet (NUTTIN, 1985 ; SEARLES, 1986) ou d'idée (BACQUE, 1992) : "*Ce qui compte, c'est le caractère fixe et permanent de l'amour porté, qu'il soit fantasmatique ou réel*" (BACQUE, 1992, p. 47).

La théorie du deuil trouve également des applications dans d'autres contextes de perte, notamment le perte de soi. A l'inverse de John BOWLBY (1978/2, 1984) qui s'intéresse au deuil d'un être proche, Elisabeth KUBLER-ROSS (1975) décrit les étapes de l'acte de mourir qui s'appliquent, selon elle, aussi bien à tout changement significatif (retraite, changement d'emploi, de ville, divorce, etc.) qu'aux différentes renonciations qui émaillent nécessairement le cours de l'existence : "*Qui peut affronter et comprendre sa mort ultime peut peut-être apprendre à affronter et à traiter productivement les changements qui se produisent dans sa vie*" (KUBLER-ROSS, 1975, p. 219). De même, pour Marie-Fédérique BACQUE (1992), la problématique qui entoure le deuil de soi et le deuil de l'autre se rejoignent puisqu'ils exigent les mêmes qualités : souplesse face aux changements et événements de la vie, possibilité de remise en question et accession à la communication avec autrui pour échanger ses émotions, angoisses et désirs (p. 143)

Ainsi, selon Elisabeth KUBLER-ROSS (1975), pour croître, il faut sans cesse mourir et renaître pour apprendre à vivre et devenir vraiment soi-même, chaque nouvelle étape de la croissance impliquant le rejet de nouvelles entraves. Quelle que soit la situation, l'expérience de croissance apparaît chargée d'angoisse et de crainte qui accompagne la croissance et le changement. Briser les vieilles structures, abandonner les vieux comportements revient alors à nourrir à un ancien mode de vie qui nous a fourni les éléments constructeurs de notre self.



Selon elle, la mort constitue notre dernière étape vers la croissance. Le travail de deuil se rapportant aussi bien au Moi qu'au Moi-corps est parfois écarté, scotomisé grâce à des replis défensifs qui maintiennent l'illusion de la continuité (BIANCHI, 1987). Cette échéance finale nous rappelle pourtant notre finitude inéluctable, "*que notre temps sur terre est limité et qu'il faut mieux accomplir notre fin sur terre avant qu'il ne soit trop tard*" (KUBLER-ROSS, 1975/1, p. 181). Elle nous sépare de tout ce à quoi nous tenons, y compris nous-mêmes, sans nous laisser de choix. Sa perspective peut ainsi conduire à une érosion du Surmoi, c'est-à-dire à une reconsidération des règles et modèles qui inscrivent les conduites à l'intérieur de limites vécues comme légitimes, et à une modification de ses rapports au Moi à "*travers un démenti qu'apporte le terme à toute règle*" (BIANCHI, 1987, p. 64) - phénomène qui reste lié à la typicité structurale de la personnalité.

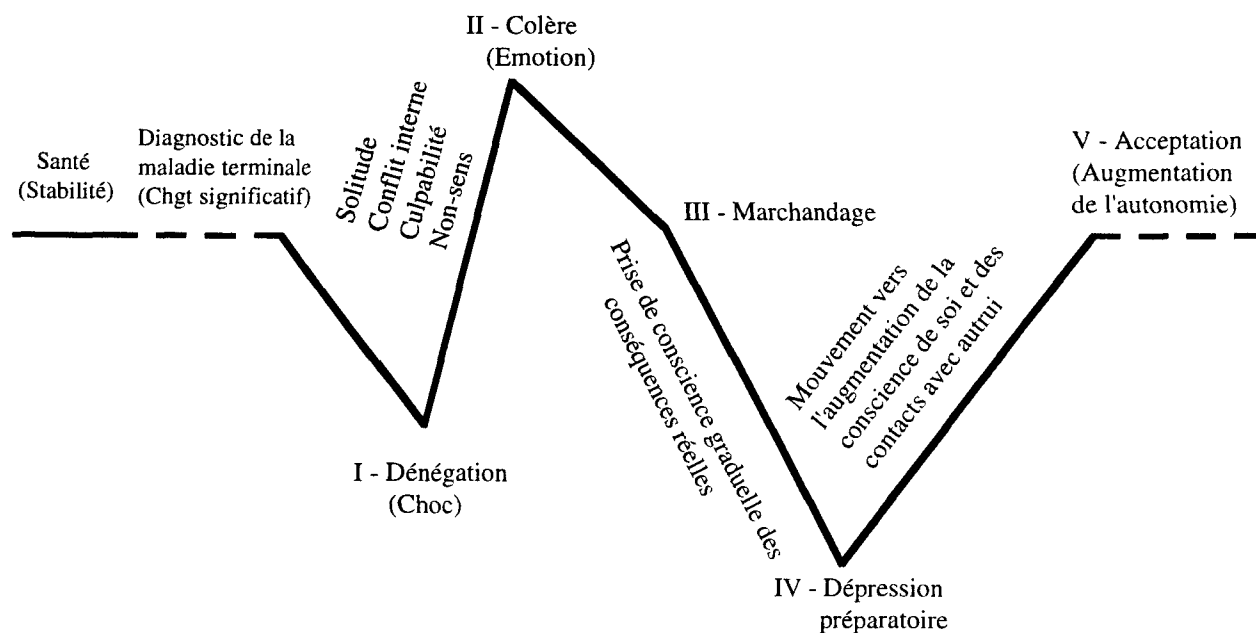
Cette nécessaire confrontation aux diktats de la vie nourrit d'autres réflexions qui insiste sur le rapport de l'homme à la souffrance. Viktor E. FRANKL insiste ainsi sur la possibilité de trouver un sens à la vie à travers souffrance, si celle-ci est inévitable <sup>113</sup> et si le sujet dispose d'un "*avenir pour naître autre*" (SEVERIN, 1995, p. 262) : "*Lorsqu'on ne peut modifier une situation (...), on n'a pas d'autre choix que de se transformer*" (FRANKL, 1988, p. 121 ; voir également BETTELHEIM, 1972 ). La souffrance peut être un vecteur de croissance lorsqu'elle utilisée dans un sens progressif, c'est-à-dire si l'impossibilité de changer la cause de cette souffrance conduit à une modification profonde du caractère et à changement d'attitude en face de la vie (JUNG, 1964) en vue de modifier les positions que le sujet peut occuper à l'intérieur de l'appareil psychique (BIANCHI, 1987). André HAYNAL (1987) y voit d'ailleurs un facteur important de créativité, alors qu'André GREEN (1990, p. 961) y voit une motivation de "*recherche intérieure*" : "*Après tout, qu'est-ce qui me force à voir plus clair en moi sinon l'échec de mes défenses et la persistance de ma souffrance ?*" ; le psychanalyste français notant par ailleurs que la position dépressive favorise l'insight, même si celui-ci doit permettre au sujet de s'en dégager.

Pour Elisabeth KUBLER-ROSS, (1975/1, p. 239, 1975/2), notre mort, qui traduit une confrontation à une circonstance sur laquelle aucun savoir et aucune expérience personnels ne sont possibles *a priori*, peut être l'occasion d'une acceptation créatrice si l'on vit tout le processus qu'elle décrit en cinq étapes - qui peuvent être rapprochées de celles définies par John BOWLBY (1984) ou des conséquences somato-psychiques associées à la découverte de la séropositivité (THOME-RENAULT, 1995). Selon elle, comme pour les autres auteurs que

---

<sup>113</sup> en reconnaissant que la souffrance inutile relève du masochisme et qu'il n'est pas nécessaire de souffrir pour donner un sens à la vie.

nous avons évoqué, le processus de deuil ne doit pas être considéré comme suite rigide d'étapes. Plus d'une d'entre elles peut être active au moment.



La mise en évidence de ce cycle requiert quelques brefs commentaires :

#### ⇒ Première étape : Le refus et l'isolement

Cette première étape s'accompagne de sentiments de déni qui se combinent avec un maintien de l'espoir prononcé. Ce refus anxieux se retrouve non seulement dans cette phase initiale, mais aussi plus tard de manière épisodique. Il "*fonctionne comme un amortisseur après le choc de nouvelles inattendues en permettant au malade de se recueillir, puis, avec le temps, de mettre en œuvre d'autres systèmes de défense moins exclusifs*" (1975, p. 48). Cette déni, qui est en général une défense temporaire avant une acceptation partielle, peut prendre des formes plus au moins récurrentes, c'est-à-dire que le sujet peut se révéler capable d'affronter les faits, puis de retourner à son refus primitif.

#### ⇒ Deuxième étape : L'irritation

Lorsque l'étape de refus ne peut plus être entretenue, elle est remplacée par des sentiments d'irritation, de colère, d'envie, de ressentiment qui sont projetés dans toutes les directions, sur tout l'entourage, sur tous ceux qui ont encore la chance de pouvoir jouir de tout ce dont le sujet est subitement privé. Cette projection d'affects s'effectue bien souvent au hasard, c'est-à-dire qu'elle n'a rien à voir, dans ses origines, avec les personnes qui servent de cibles à ce ressentiment, ressentiment qui peut avoir ses origines dans la petite enfance.

### ⇨ Troisième étape : Le marchandage

Le marchandage (souvent avec Dieu et tenu secret), proche des stratagèmes infantiles, repose sur l'espoir de parvenir à une sorte d'accord qui pourra renvoyer à plus tard l'événement fatidique. Cette phase d'argumentation par laquelle le sujet va essayer de transformer une réalité qu'il vit est une tentative de retarder les événements. Ce marchandage intrapersonnel inclut une prime offerte pour "bonne conduite", impose une limite irrévocable et comporte une promesse implicite selon laquelle le sujet ne demandera rien de plus si le délai lui est accordé : "*Psychologiquement, les promesses peuvent s'associer à un sentiment muet de culpabilité*" (1975, p. 93).

### ⇨ Quatrième étape : La dépression

Elisabeth KUBLER-ROSS distingue deux types de dépression : la dépression de réaction qui renvoie à la perte et la séparation ce qui est perdu par rapport au passé de ce qui est perdu et la dépression de préparation (à la perte de tous les objets aimés) qui tient compte de ce qui est sur le point d'être perdu. La première traduit par une diminution de l'espoir face à l'évolution objective de la situation, alors que la seconde est un instrument qui prépare le processus d'acceptation de la perte de tous les objets aimés.

A travers cette phase dépressive, le sujet reconnaît et/ou accepte son impuissance à modifier le cours de choses. Cette perspective rejoint tout à fait celle d'Emmy GUT (1993) qui considère les événements d'un processus dépressifs en cinq phases - nous ne décrirons ici que les deux premières :

⇨ la première phase est notre effort pour atteindre un but significatif en appliquant nos ressources personnelles (corps, esprit, talents, réponses interpersonnelles). Les efforts et les buts du sujet, sans lesquels le sujet ne serait pas vulnérable à l'état dépressif, peuvent être conscients ou inconscients (voir également WIDLÖCHER, 1983).

⇨ la seconde phase survient lorsque le sujet découvre que la progression attendue vers un but significatif qu'il s'est fixé ne se fait pas par les moyens ou les efforts personnels auxquels il s'applique (impossibilité d'agir selon son intention, inadéquation de la méthode d'action). La frustration du sujet, dont la plupart des éléments sont inconscients, "*est aggravée par (son) incapacité à saisir ce qui provoque cette impasse*" (p. 76). La sensation d'incapacité de mener à bien une activité prévue ou le sentiment d'être paralysé entraîne une "*sensation de perplexité diffuse*" - appelée également sentiment d'impuissance - qui fournit la cause de la réponse dépressive. Le sentiment dépressif apparaît comme une attitude protectrice de retrait, une réponse active à une situation "impossible", une réaction de catastrophe à des

événements pour lesquels le répertoire habituel des conduites fait défaut qui permet au sujet de survivre quand il ne dispose plus de la faculté de lutter (WIDLÖCHER, 1983).

Pour Emmy GUT (1993), les réactions dépressives sont les conséquences de l'expérience cachée de notre inefficacité, et de nos efforts pour surmonter celle-ci. Elles ne sont pas tant liées à l'ampleur de la tâche à laquelle le sujet s'applique qu'à ce qui l'éprouve lorsque certaines mesures qu'il souhaite ardemment utiliser refusent de donner des résultats escomptés, pour des raisons qu'il efforce vainement de saisir. L'échec d'un effort pour s'approcher d'un but significatif et la signification que celui-ci prend pour le sujet jouent donc un rôle majeur dans le processus dépressif. La réponse dépressive peut faciliter la résolution d'une impasse interne dans le fonctionnement de l'individu, constituer une étape nécessaire à son développement personnel ou sa maturation, à son adaptation à des changements ou des modifications brutales de son environnement, à son travail de réorganisation cognitivo-comportementale, à la révision d'un projet : *"Nous ne sommes pas habitués à l'idée que dans certaines circonstances, le fait d'être déprimé pourrait être une réponse émotionnelle aussi vitale, aussi universelle et adaptative que celles de l'angoisse, du chagrin ou de la colère le sont dans leur propre contexte"* (GUT, 1993, p. 43).

Dans cette perspective, une perte objectale significative constitue l'un des aspects de la vie qui risquent le plus d'être à l'origine de réactions dépressives et du processus qu'elles tendent à entraîner : *"Ce n'est que lorsque la tâche de la réorientation est trop complexe pour être maniée avec succès grâce aux efforts habituels ; c'est seulement si certains aspects du problème sont inconnus, refoulés, rejetés pour une raison ou pour une autre, que la réponse dépressive apparaîtra automatiquement. Ce n'est pas un choix"* (GUT, 1993, p. 79) - séquence d'événements dont la signification est liée à l'expérience existentielle du sujet, sa vulnérabilité et l'interprétation qu'il fait des événements. L'issue productive, dont parle Emmy GUT, suppose *"une capacité à tolérer le changement"* (p. 101) qui permet au sujet de changer de direction dans un important effort personnel ou de méthode utilisée pour mettre en œuvre son intention. L'issue improductive peut être liée à des attitudes qui déforment ou inhibent la pensée et les sentiments du sujet, des prédispositions cognitives, une absence de confiance en soi ou de respect de soi.

La présence des affects dépressifs dans le processus de deuil nous conduit naturellement à nous interroger sur son "statut" dans le processus de développement de l'être humain, sans entrer toutefois dans les méandres d'un débat théorique complexe qui dépasse notre compétence. A l'instar de la thérapie cognitive (COTTRAUX, 1992) ou de la vision organogénétique (WIDLÖCHER, 1983) où la dépression n'est pas considérée comme une phase nécessaire à la maturation psychologique, mais comme une maladie qui doit être comprise et combattue, d'autres approches, purement "psychologiques", y voient une occasion de dépassement dans le

processus de maturation de l'individu où le retour à l'équilibre débouche sur une restructuration à un niveau supérieur de la personnalité (WIDLÖCHER, 1981, 1983 ; HAYNAL, 1987 ; DAVY, 1987, 1992 ; GROF, 1993 ; VIGNE, 1993 ; GUT, 1993 ; ASSAGIOLI, 1994). Daniel WIDLÖCHER (1983) parle ainsi du paradoxe qui renvoie à la double logique de la "*maladie mentale*" et de la "*spiritualité de la dépression*" ou de la "*rencontre avec le désespoir qui relève des formes les plus nobles de l'expérience de la condition humaine*" (p. 9). André HAYNAL (1987) note également que si "*l'on considère que l'affect dépressif apparaît à la suite d'une perte, d'une déception et d'autres expériences douloureuses mais inévitables, on pourrait dire que l'expérience dépressive fait partie des conditions préalables de la maturation humaine*". Selon cet auteur, le sentiment dépressif, la dépression serait d'ailleurs, comme l'anxiété, "*une expérience subjective universelle, l'un des moyens par lesquels l'homme tente de maîtriser les conflits, les frustrations, la déception et la perte*" (HAYNAL, 1987, p. 39). Si les crises psychiques peuvent avoir des causes externes caractérisées par la présence d'une relation conflictuelle dans l'environnement - vécues, élaborées et utilisées dans un espace inter et intra-subjectif -, elles peuvent des origines endogènes qui amorcent le processus de construction de nouveaux équilibres structuraux.

Comme le montrent Daniel WIDLÖCHER (1983), Paul DIEL (1985), Jean-Pierre SCHALLER (1988) ou Emmy GUT (1993), l'interprétation duale de la dépression, si elle ne respecte pas la singularité du sujet, de la situation et du sens, reste nécessairement partielle et risque d'être exclusivement en résonance avec des préjugés socioculturels. Edouard ZARIFIAN (1994) dénonce ainsi les risques de réduire la diversité des processus dépressifs à "*l'unicité et l'homogénéité de LA dépression*" à travers l'assimilation de "*la dépression au seul symptôme*" qui évacue "*le psychisme de chacun, le sens, le contexte*" (p. 148) - Daniel WIDLÖCHER (1983) dénonce également les limites de la "*logique de la maladie*" (p. 48-54). Les processus dépressifs apparaissent plutôt comme des phénomènes bipolaires complexes qui peuvent être, selon l'expression d'Emmy GUT (1993), productifs, c'est-à-dire qu'ils conduisent à un apprentissage, un insight, une maturation, à une réorganisation comportementale plus ou moins profonde et/ou à une réorientation des investissements psychologiques, ou improductifs, lorsque le développement de l'individu est arrêté ou qu'il s'en suit une détérioration de sa santé ou de sa personnalité. En d'autres termes, la crise dépressive peut être source d'évolution ou d'involution selon des paramètres qui relèvent tant de facteurs personnels, interpersonnels et/ou environnementaux que de la façon d'aborder et de gérer ces réponses potentiellement adaptatives (enfermement dans des stratégies d'évitement ou développement de stratégies d'affrontement des problèmes de manière réaliste) - la dépression peut également être évitée à travers une hyperactivité sociale ou sexuelle, un hyperinvestissement du travail, des addictions de différentes sortes ou une dépendance médicamenteuse (voir sur ce dernier point ZARIFIAN, 1988, 1994). Ainsi, pour Emmy GUT (1993), l'issue adaptative ou non adaptative d'une crise

"doit être évaluée en fonction des éléments intrapsychiques, interpersonnelles et environnementaux à court terme et à long terme qui ont provoqué cette crise" (p. 39).

Dans une vision positive, l'expérience dépressive peut donc prendre un caractère dynamique, évolutif qui exprime les prémisses d'une "re-naissance" dans la façon d'être à soi-même et au monde (PRIGENT, 1994), un processus qui accompagne tout état au cours duquel le comportement se désorganise (BOWLBY, 1984), un processus associé au renoncement à quelque chose qui fait partie de nous et qui nous est familier (PECK, 1987), un signal nous avertissant qu'un problème important dans notre vie ne reçoit pas l'attention qu'il mérite (GUT, 1993). La dépression, qui se réfère au passé, l'angoisse, au futur, à l'avenir (HAYNAL, 1987) peuvent être vues comme des creusets de transformation, des perturbations douloureuses dont l'être peut sortir grandi intérieurement, s'il se donne les moyens d'aller voir ce qui se joue pour lui dans cette tempête, en quoi il est lui-même en cause (JULLIEN-PALLETIER, 1986). La dépression névrotique chronique, la "*névrose du renoncement*" (PECK, 1987) traduirait alors une forme de blocage par rapport au retard et l'achèvement du processus de renoncement, une difficulté de se libérer d'un ancien mode de pensée et de vie confortable - bien qu'il ne faille pas négliger la dimension organogénétique de cette crise (WIDLÖCHER, 1983).

L'homme intérieur traverse des crises de croissance plus graves que celles de l'homme extérieur (DAVY, 1987) qui surviennent lorsque vient à manquer irrémédiablement un étayage nécessaire à la formation du psychisme (KAES, 1979) et au cours desquelles la souffrance ressentie est proportionnelle à la multiplicité des attachements sociaux, relationnels et matériels (DAVY, 1992 ; GROF, 1993 ; GROF, 1994), des fixations affectives actives ou passives, de certaines manifestations impulsives et mentales (la tendance à l'affirmation de soi et ses tendances agressives - ASSAGIOLI, 1994) - un certain nombre d'auteurs (cités in HAYNAL, 1987) rapprochent d'ailleurs la prédisposition à la dépression du sujet à un intense besoin de gratifications narcissiques apportées par l'Autre, à une dépendance excessive vis-à-vis des apports narcissiques d'amour, d'attention, d'affection, pour son estime de soi.

La crise psychique irruptive, définie comme une défaillance dans les mécanismes de régulation et de réorganisation du Moi, un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus, une rupture qui consacre une séparation et un arrachement (KAES, 1979), s'accompagne alors d'un sentiment intense de menace pour l'intégrité de soi et pour la continuité de l'existence subjective. Elle contient "*toujours une autre rupture qui la rappelle et la contient*" (KAES, 1979, p. 24). Cette rupture, qui implique et révèle la continuité qui la rend possible, comporte toutefois certains aspects bénéfiques puisqu'elle rend possible, par un mouvement de retraite salvatrice, des modifications comportementales, du système de défenses, des schémas de représentation et d'action. Son caractère destructurant, dont la positivité, le bénéfice secondaire n'est souvent reconnu et évoqué qu'*a posteriori* (s'ils le sont), mobilise des ressources

nécessaires à la mise en place de nouvelles régulations adaptatives à travers un processus de désorganisation et de réorganisation. Il révèle la distorsion des schémas comportementaux et représentationnels ainsi que les organisations et les articulations majeures de la personnalité, les ressources de l'être, les "*étayages du psychisme*" (KAES, 1979).

L'ambiguïté fondamentale de la crise tient à ce qu'elle libère simultanément des forces de mort et des forces de régénération (MORIN, 1976). La dérégulation structurale de la psyché ne comporte pas toutefois en elle-même le dynamisme et les ressources de nouveaux équilibres créateurs. Si l'individu est contraint de rechercher l'issue vers la vie, il peut toutefois ne pas la trouver. Ces expériences de rupture, ces discontinuités dans l'appareil psychique individuel ne peuvent être "*élaborées et surmontées que par la conjonction des ressources propres au sujet et celles de l'environnement intersubjectif*" (KAES, 1979, p. 5).

#### ⇨ Cinquième étape : L'acceptation

Pour Elisabeth KUBLER-ROSS (1975), l'acceptation ne peut être confondue avec une étape heureuse : "*Elle est presque vide de sentiments*" (1975, p. 121). La douleur et la lutte disparaissent pour laisser la place à une certaine paix, une acceptation qui s'accompagne d'un rétrécissement du cercle d'intérêts (relationnels ou autres) du sujet. L'absence de réorganisation est liée, bien évidemment, à l'acceptation par le sujet de sa finitude par laquelle il accepte de quitter son existence sans crainte ni désespoir.

Ce rôle de l'acceptation dans le processus de deuil nous renvoie directement aux nombreux travaux qui insistent sur les notions de lâcher-prise, de renoncement, d'acceptation dans la processus de maturation psychologique (voir notamment LOWEN, 1983). Certaines des analyses que nous allons présenter ici ne se placent pas dans le strict champ de la psychologie "professionnelle". Mais cela ne peut nous conduire à les considérer comme insignifiantes. Elles témoignent d'une mutation ne pouvant être réduite aux seules humeurs de l'opinion car elles ne sont pas sans écho dans les pensées et les travaux psychologiques plus académiques.

Jacques VIGNE (1991, 1993) note ainsi que l'acceptation et le renoncement jouent un rôle majeur dans la processus de maturation individuelle. Richard MOSS (1989, 1991) insiste également sur la nécessité de lâcher-prise, de renoncer au contrôle, à certaines images de soi, certains schémas ou certaines convictions pour permettre de libérer l'énergie qui sous-tend notre réalité psycho-physique : "*Lâcher-prise, laisser être ce qui est, tel que cela est ; ce n'est pas une attitude passive, c'est refuser de faire de toute chose un "avoir", un objet. C'est restituer le monde à son essentielle liberté et nous ouvrir à la possibilité "d'être avec" sans le dominer, sans le posséder*" (LELOUP, 1989, p. 78).

Le "lâcher-prise" reste également au cœur de la tradition psychanalytique et constitue une étape centrale du processus de changement décrit par les démarches psychodynamiques. Il décrit le "*moment décisif où le patient renonce à contrôler et à maîtriser le processus et perçoit le caractère paralysant de ses résistances*" (MARC, 1993, p. 175 - voir également LOWEN, 1983). Ce phénomène de relâchement permet une expression des affects refoulés ou réprimés, de la souffrance primale (JANOV, 1983) qui se produit souvent avec une forte intensité et précède une phase d'intégration "*où le patient a une impression de détente et d'unité intérieure et le sentiment qu'un mouvement s'est effectué*" (MARC, 1993, p. 175). Carl Gustav JUNG (1964) parle ainsi "*d'abandon à soi-même*" qui permet la libération de la libido, c'est-à-dire, chez JUNG, de l'énergie psychique présente dans tout ce qui est "tendance vers" (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967).

La recherche du juste équilibre entre volonté et lâcher-prise, entre effort et abandon apparaît comme un paradoxe central de ce processus de transformation et l'un des plus grands défis de l'intériorité. Le refus de la finitude apparaît à la fois comme une entrave à développement de relation d'objet et une des sources profondes des forces dynamiques de développement (HANUS, 1994). Dans cette perspective, la connaissance de soi résulte moins d'une tentative consciente de résoudre ses problèmes que de l'acceptation inconditionnelle de la vie telle qu'elle est, de la libération de l'attachement au positif comme au négatif (MOSS, 1989 ; GROF, 1994 ; LELOUP, 1994).

Jean KLEIN (1986, 1989, 1993) précise clairement que le lâcher-prise, l'acceptation résulte moins de la volition que d'une compréhension instantanée (insight), d'une vision globale qui permet de saisir simultanément tous les éléments d'une situation - mais qui "*n'a rien à voir avec l'analyse ou avec un système de raisonnement*" (KLEIN, 1986, p. 32). C'est un acte conscient "non-intentionnel" qui permet d'établir une distinction avec la résignation qui est purement mentale : "*S'il y a intention, il ne peut y avoir de lâcher-prise. C'est très clair : aussi longtemps qu'il y a intention, il n'y a pas de lâcher-prise*" (KLEIN, 1993, p. 57). Le renoncement est un processus qui ne peut être ni programmé, ni espéré : "*On ne peut contrôler une expérience qui nécessite la perte de contrôle*" (GROF, 1994, p. 134). En d'autres termes, le lâcher-prise ne peut s'assimiler à un laisser-faire passif, mais se rapporte plutôt à une compréhension dans le moment même, dans l'ici-et-maintenant des modèles identificatoires qui maintiennent le passé et le processus du devenir dans un mouvement projectif, la survie identitaire et narcissique du sujet. Il renvoie à un détachement par rapport aux "empreintes" inconscientes qui sont à la source de nos attachements (LELOUP, 1994), à une attention, une observation lucide de ce qui se passe autour de soi et en soi, à une attitude d'ouverture, de réceptivité productrice autorisant les événements : "*cette attitude est à la fois passive et active - passive puisque vous n'intervenez pas, active, puisque vous assistez au processus*" (KLEIN, 1993, p. 83).



Le lâcher-prise implique et exige le renoncement aux systèmes des garanties, aux assurances sécurisantes (DÜRCKHEIM, 1978), à l'hégémonie du moi existentiel et à sa vision de la réalité (LELOUP, 1994), à notre identité et l'image que nous nous faisons de nous-mêmes (GROF, 1994), mais procède également d'une reconnaissance et d'une acceptation de notre ombre, c'est-à-dire "*l'ensemble des impulsions et des réactions naturelles auxquelles on a renoncé au profit d'une image que l'on voudrait réaliser et dans laquelle on aimerait briller aux yeux des autres*" (DÜRCKHEIM, 1992, p. 124 ; HUMBERT, 1994, p. 29-44). Il s'agit alors moins de se conformer à un idéal projeté dans un devenir que de partir d'un "ici-et-maintenant". Comme le rappelle fort justement Jean-Yves LELOUP (1994, p. 188), "*nous ne sommes pas tels que nous "devrions" être, nous sommes tels que nous sommes et c'est à partir de cela que nous pouvons changer et évoluer*". Dans ses différents écrits, Carl Gustav JUNG note également que l'individuation exige une confrontation avec la persona et une rencontre avec l'ombre (HOUDE, 1991).

Ce processus de "lâcher-prise" est une expérience difficile (GROF, 1994) et nécessite un solide ancrage du sujet dans ses racines, dans son centre (DURCKHEIM, 1992, 1994) avant que le sujet ne puisse se séparer de ses cuirasses émotionnelles et de ses identifications narcissiques qui construisent son identité : "*L'homme ne tient debout pour la plupart du temps que par ses mécanismes de défense et ses crispations ; le détendre, lui proposer de "lâcher-prise" sans lui avoir donné le temps de se mettre dans son axe, c'est lui proposer de s'écrouler, et c'est ce qui effectivement arrive*" (LELOUP, 1994, p. 33). Sous un angle analytique, Alexander LOWEN (1988, p. 210) souligne les risques de régression au stade infantile chez de sujets qui renoncent à tous leurs moyens de défense dans une perspective d'ouverture. Béla GRUNBERGER (1971, p. 104) note, quant à elle, que l'engagement dans une démarche analytique requiert des prérequis indispensables : "*il faut être au départ relativement solide et avoir une volonté bien déterminée et un moi d'une certaine robustesse*".

Dans une perspective psychanalytique, Judith VIORST (1988 ; voir également JAQUES, 1963 ; WIDLÖCHER, 1981) montre également que la route du développement humain est pavée de renoncements, de "deuils" relatifs à "*la perte consciente ou inconsciente de nos rêves romantiques, de nos folles espérances, des illusions de liberté, de pouvoir et de sécurité - ainsi que la perte de notre self juvénile, ce self qui, croyait-on, n'aurait jamais de rides, et serait à jamais invulnérable et immortel*" (p. 10) - capacité de renoncement liée à l'influence du principe de réalité (GASKILL, 1980). Selon elle, toutes nos expériences de perte se rapportent à la "Perte Originelle" de la relation mère-enfant. Ainsi, sans renonciation à la mère psychique primitive toute puissante, à son narcissisme primaire, "*il ne peut y avoir de vie psychique personnelle*" (HANUS, 1994, p. 21). La perte, le renoncement à certains attachements, fantasmes et désirs profonds (l'unicité, l'amour indivisible, la sécurité originelle, la fixation narcissique, l'omnipotence infantile, les besoins d'approbation "trop coûteux", etc.) ou de

certaines parties de soi (certains modèles identificatoires, les anciennes aspirations et défenses contre elles, etc.) sont inextricablement liés à la croissance - Eliott JAQUES (1963) parle de deuil du Moi magique et de l'enfant idéal, le deuil d'une perfection impossible et irréaliste, de l'acceptation des pulsions destructrices et imperfections du bon objet intériorisé alors que Daniel WIDLÖCHER (1981) note que l'acceptation de ses limites, le renoncement à l'omnipotence ou encore la répétition des expériences de pertes d'objets sont des tâches indispensables. Le deuil de ce mirage qu'est la représentation inconsciente de *l'infrans mirabilis* est "*une tâche ingrate, un labeur difficile*" car ce travail de renoncement renvoie à des objets internes liés au narcissisme et à l'Idéal du Moi (HANUS, 1982). Ces renoncements se trouvent ainsi confrontés à des mécanismes de défense conscients et/ou inconscients qui protègent farouchement les frontières du moi séparé et à la compulsion de répétition qui "*nous force à faire et refaire encore ce que nous avons déjà fait dans le but d'essayer de restaurer un état précédent*" (VIORST, 1988, p. 75). Le deuil du passé apparaît comme un processus indispensable pour éviter de réitérer encore et toujours la même histoire : "*tant que nous n'avons pas pris le deuil de ce passé, tant que nous n'y avons pas renoncé, nous sommes condamnés à le répéter*" (VIORST, 1988, p. 79).

André M. MISSENARD (1979) évoque également l'idée de crise qui ouvre une possibilité de rupture de l'unité narcissique primaire, c'est-à-dire de l'état psychique de complétude et d'autosuffisance du début de la vie (DURUZ, 1985), suite à l'apparition de fissures dans l'enveloppe psychique de l'individu, elle-même liée à l'existence de menaces de perte des modèles identificatoires qui concourent au fonctionnement psychique : "*Pour l'enfant, la rupture est perte (...), c'est-à-dire abandon d'une représentation fantasmatique jusqu'alors aussi inaccessible que déterminante du destin du sujet ; cet abandon ne peut se faire sans mal*" (p. 146-147). Cette conscience de la séparation renvoie à des processus intrapsychiques qui conduisent à la conscience de soi et à la constitution de l'identité centrale du sujet à travers une différenciation soi-objet et un renoncement à certains idéaux narcissiques. Le travail du narcissisme, c'est-à-dire la vertu créatrice sans fin qui place le sujet dans un état tensionnel de projet persistant au long de son histoire (DURUZ, 1985), permet d'éviter "*les dépressions ultérieures quand les repères identificatoires - et les idéaux qui y sont rattachés - font soudain défaut*" (MISSENARD, 1979, p. 145).

Dans une perspective comparable, Christianne SINGER (1984) souligne le jeu d'alternances entre la dilatation et le rétrécissement de l'espace qui nous est accordé à travers un mouvement d'ouverture et de fermeture des possibles que nous présente le réel. Ce mouvement doit s'accompagner d'un apprentissage et d'un désapprentissage, d'une acceptation, d'une distanciation, d'un détachement, de renoncements vis-à-vis des acquis, mais également d'une implication qui correspond, chez l'adulte, à un désir ardent d'agir, sous peine que l'écoulement

du temps offre "*le spectacle déchirant d'une résistance convulsive*" (p. 193) à un passé inexorablement révolu : "*Il y a un temps pour toute chose*" (p. 81).

Enfin, Alain BRACONNIER (1989) note l'existence de satisfactions et de plaisirs qu'il faut apprendre à perdre pour grandir. Pour apprendre l'autonomie, l'individu ne peut faire l'économie de se dégager - ou de se désengager - de scènes et d'images intériorisées, de représentations de croyance et de désir, de modes de relations et de liens, de pans entiers d'associations et de pensées qui ont contribué à former sa structure psychique à un moment donné de son histoire. A ce titre, "l'installation" dans la vie adulte ne fournit pas la garantie que ce travail de dégagement soit effectif. Le désinvestissement des représentations de désir, qui paraît être un bon indicateur du niveau de dégagement effectif de certaines relations d'objet, renvoie à un travail de perte et de séparation dont l'aboutissement se traduit par la cessation du sentiment d'être habité par la présence de l'objet perdu - travail comparable au travail de deuil sur lequel nous reviendrons ultérieurement. Cette capacité à se séparer semble étroitement lié au vécu par la petite enfance (aptitude à l'indépendance, expériences passées de séparation, etc.). Elle repose sur le pari de la confiance en soi-même, c'est-à-dire que l'individu doit accepter de sortir de sa coquille, d'affronter l'incertitude, de s'aventurer dans des relations à reconstruire sans garantie ou assurance d'une contrepartie quelconque : "*Nous croyons qu'il faut d'abord se fabriquer un maximum de ressources sans imaginer qu'elles peuvent se constituer au fur et à mesure de notre transformation en fonction du contexte et des relations avec les autres*" (JACQ, MULLER, 1994, p. 129). Francis JACQ et Jean-Louis MULLER (1994) résume l'aventure du changement dans une alternative simple : "*soit nous nous contorsionnons dans les apparences du changement pour rester dans notre coquille présente, soit nous envisageons notre transformation*" (p. 128) ... en acceptant une période de risque absolu et en affrontant l'angoisse du vide.

Cette idée de renoncement renvoie également aux notions d'être ou d'avoir telles que les appréhende Erich FROMM (1978 ; voir également DÜRCKHEIM, 1985 ; GRUEN, 1991). Selon Erich FROMM (1971), l'homme tend naturellement vers l'expansion et la croissance. Cette croissance peut toutefois s'accomplir dans deux dimensions qui s'excluent mutuellement : la dimension de l'avoir ou celle de l'être. L'avoir ou l'être se rapportent à deux types différents d'orientation vers soi-même et le monde. Dans un mode avoir d'existence, notre relation au monde est à base de possession et de propriété. Les possessions (objets, matériels, savoirs, personnes, etc.) sont des constructeurs du moi et le sentiment de valeur personnelle du sujet s'établit d'après la quantité de ce qu'il possède, et peuvent être vues comme une extension des comportements territoriaux (DEMARET, 1979). L'*homo consumens* s'éprouve lui-même essentiellement comme étant ce qu'il a non ce qu'il est. L'avoir s'applique à tout ce à quoi l'homme peut s'identifier, s'attacher, c'est-à-dire ce qui n'est pas lui-même et qu'il peut acquérir et perdre : "*Les idées que nous possédons nous possèdent*" (MORIN, 1986, p. 137).

Il lie le sujet à son passé et au temps. Si la tendance à intégrer des objets autres-que-moi à son schéma personnel apparaît très rapidement chez l'être humain (WINNICOTT, 1975), c'est le surinvestissement, la fixation et l'identification à l'objet qui nourrit la superposition illusoire de la persona et du Moi conscient.

L'être est un concept beaucoup plus "abstrait" et subtil : "*L'Être n'est pas "quelque chose" mais un Espace, un Ouvert qu'il s'agit de garder libre*" (LELOUP, 1993, p. 86). Il apparaît dans la mesure où le sujet fait décroître le mode avoir, c'est-à-dire dans la mesure où il cesse de trouver sa sécurité, sa force, son identité en s'accrochant à ce qu'il a, en se cramponnant à son image de soi et ses possessions matérielles et immatérielles (croyances, opinions, etc.). L'être s'exprime à travers une relation vivante et authentique au monde - à soi-même, aux autres, à son environnement au sens large du terme - et non par la possession sous toutes ses formes. Les différents buts de l'homme et les moyens employés pour les atteindre sont des *modes d'être* différents - et non des systèmes de pensée différents -, des manières différentes pour un homme total de répondre à la question posée par le vie (FROMM, 1971). Dans une perspective similaire, pour C.G. JUNG (1967), la croissance de la personnalité est le résultat de "*l'accès à la conscience d'un flux intérieur qui repousse les limites de la personnalité*" (p. 26). C'est le capital de disponibilité de l'espace psychique qui en fait la richesse, et non l'accumulation d'objets - au sens psychologique du terme (NUTTIN, 1985) : "*Plus on pense que tout accroissement vient du dehors et plus on s'appauvrit intérieurement*" (JUNG, 1967, p. 26). Dans ce prolongement, JUNG, tout comme Ronald. D. LAING (1969), réfute l'hypothèse freudienne qui assimile volontiers l'introversion à l'attitude narcissique auto-érotique.

Dans la théorie de deuil <sup>114</sup>, le processus de changement ne se résume pas à l'enchaînement logique et linéaire d'étapes successives clairement définies et bien ordonnées, mais consacre un cheminement fluctuant, de tâtonnements, de va-et-vient d'amplitude variable, avec des retours en arrière, des bonds, des arrêts, une alternance de mouvement et d'immobilité, de projets et de marasme ; chacun avançant différemment dans ses dédales personnelles. L'évolution se déroule alors selon le principe de la spirale qui veut que l'on repasse toujours sur les mêmes fixations en vue de s'en dégager progressivement dans un processus qui inclue certains paradoxes légers ou graves :

- ⇨ C'est en se décrétant, se vidant de ses "moi" encombrants que l'homme se dégage de ses fixations et se recrée : "*C'est en se niant que l'homme s'affirme. Tel est le paradoxe de la décréation*" (DAVY, 1987, p. 106). Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer **volontairement** à certaines parties de soi-même, à son entité propre pour se

---

<sup>114</sup> plus particulièrement dans les relations d'objet impliquant des composantes non humaines de l'environnement.

débarrasser de certaines composantes de son self. Conformément au second paradoxe que nous allons analyser, cet acte de renoncement ou de décréation **volontaire** s'avère être une impossibilité logique. L'impossibilité d'inscrire dans le futur une auto-abolition suivie d'un auto-engendrement constitue d'ailleurs un problème de fond qui hante le devenir individuel (DAYAN, 1990).

- ⇒ Le processus de renoncement, de lâcher-prise, d'acceptation consécutif à une perte objectale pousse à son paroxysme la logique paradoxale du changement selon laquelle *"vouloir changer est le plus grand obstacle au changement"* (PERLS in MARC, 1993, p. 181) : *"Aucun effort de volonté ne peut nous changer. C'est comme essayer de s'attraper par les pieds pour quitter le sol. Le changement se produit lorsqu'on est prêt, qu'on le désire et qu'on est capable de changer"* (LOWEN, 1985, p. 102 ; voir également NARANJO, 1972 ; MOSS, 1989 ; DAYAN, 1990). Pour FRANKL (1988), l'actualisation de soi n'est possible que comme effet secondaire de la transcendance de soi. Plus l'effort est grand pour lutter contre notre monde intérieur, plus celui-ci s'impose, et ce avec d'autant plus de violence qu'il aura été refoulé (LOWEN, 1983 ; BENSALID, 1992). De même pour Ronald D. LAING (1971, p. 47), *"plus le besoin est grand de sortir d'une situation intenable, et moins on a de chances d'y arriver. Plus cette situation est intenable, plus il est difficile d'en sortir"*.

Ce paradoxe procède de la contradiction logique selon laquelle, dans tout processus de changement, la personnalité qui souhaite changer fait partie intégrante du changement. Dans ce cas, la représentation du changement s'inscrit dans un temps linéaire qui entraîne une aliénation à un terme fixé, une représentation normative ou idéale, le déploiement d'une perspective tyrannique. Elle interdit alors *"les recompositions inattendues qui suivent la trouvaille et la surprise"* (LE POULICHET, 1994, p. 90). Les efforts pour "changer" ou "se changer" prolongent en fait le maintien de l'identité individuelle puisque la personnalité est impliquée dans ce dont elle souhaite se défaire : *"Toute tentative pour contraindre un état ou un objet à disparaître ne fait que le renforcer"* (KLEIN, 1986, p. 25). Alexander LOWEN (1983, p. 66) illustre tout à fait le mécanisme qui explique le changement commence par l'acceptation de soi-même, le renouvellement nécessite un lâcher-prise : *"nous pouvons dire qu'une fois qu'un schème de comportement est structuré dans le corps, il se perpétue. Il détermine notre façon d'agir ; nous agissons selon notre caractère. Il s'ensuit que tout effort que nous faisons pour dominer notre caractère fait partie de notre caractère et ne fait que renforcer la structure (...) L'individu obsédé s'acharne obsessionnellement à effectuer un changement mais se retrouve en fin de compte plus obsédé (...) C'est ce qu'il faut comprendre et accepter pour que le changement soit possible"* - pour LOWEN, la notion de caractère désigne une manière d'être, une manière de se comporter typique, habituelle

ou caractéristique d'une personne (p. 52). En fait, la volonté réelle et ardente de se défaire de soi, d'un état, de son histoire ou d'un destin peut se révéler vaine parce que *"la conviction qu'on n'y parviendra pas - parce qu'on ne le pourrait qu'en arrachant complètement soi-même - est tout aussi forte et profondément ancrée"* (DAYAN, 1990, p. 265) - le changement profond passe ainsi par une modification de structure et non par sa disparition, *"qui est impossible"* (PAGES, 1991, p. 77) <sup>115</sup>

Ce paradoxe est également inséparable de la dimension affective de l'homme. En effet, les affects ne sont pas soumis à notre volonté et nous ne saurions les changer par un acte conscient : *"Cependant, nous pouvons les supprimer, mais supprimer une émotion ne la détruit pas. Cela ne fait que l'enfoncer plus profondément dans notre inconscient"* (LOWEN, 1983, p. 137). En d'autres termes, le fait de nier un affect ne le fait pas partir. L'enfouir ne fait que reculer le jour où on le réexhumera (LOWEN, 1983). Ce paradoxe s'illustre parfaitement dans les propos d'HOUANG-PO (1985, p. 111), Maître Tch'an du IX<sup>ème</sup> siècle : *"Je vous demande de ne jamais rien chercher, car ce qu'on cherche, on le perd en le cherchant ..."*. Ainsi, à tous les niveaux du fonctionnement humain, certains problèmes peuvent apparaître simplement comme des résultats de tentatives mal dirigées pour modifier une difficulté réelle (WATZALWICK & alii, 1975). Les efforts mis en œuvre pour changer, l'hyper-intention, l'hyper-réflexion ou l'attention excessive, liée à l'angoisse de l'anticipation, peuvent ainsi accroître la complexité d'une situation puisque la pression crée une contre-pression (WATZALWICK & alii, 1975 ; FRANKL, 1988), une forme d'auto-emprise (LEMOINE, 1986).

Si ces différents modèles paraissent largement convergents pour montrer le caractère progressif, processuel et récurrent du processus d'acceptation de la perte d'un objet significatif, on doit s'interroger maintenant sur les conditions *"d'issue productive"* (GUT, 1993) de ce processus : Quelles sont les conditions requises pour "faire son deuil", développer de nouveaux engagements, de nouveaux schèmes d'action ? Pour faire son travail de deuil relatif à la perte d'un objet significatif, il faut reconnaître et accepter la perte, voir ses frustrations en face, distinguer les pensées qui sont du registre de l'illusion de celles qui tiennent compte de l'épreuve de réalité (WIDLÖCHER, 1983) et non pas s'en défendre par un subexitation permanente, une avidité de consommation affective, matérielle, culturelle, sociale ou encore intellectuelle (DAVID, 1971 ; GUT, 1993 ; VIGNE, 1993 ; HANUS, 1982, 1994). L'hyperactivité peut d'ailleurs être, selon Jean COURNUT (1994), l'une des modalités

---

<sup>115</sup> Pour exprimer une idée comparable, Eugène ENRIQUEZ (1972/a, p. 18) note l'impossibilité d'opposer la maintenance et le changement : *"Il ne peut y avoir de changement que dans des systèmes organisés et reproducteurs et qui luttent pour leur stabilité. Le changement perpétuel abolirait toute structure et ne serait pas créateur"*.

possibles de fonctionnement mental qui témoigne de l'éventualité d'un deuil raté <sup>116</sup>. Le tourbillon d'activités apparaît alors comme un moyen de défense contre la perte objectale qui, en ne laissant aucun temps libre pour la formation de pensées, agit comme un procédé auto-calmand favorisant une évacuation totale et continue de l'excitation : "*cette tendance et l'absence de délai et de mesure dans le traitement de l'excitation, qui ne peut ni être différé ni modulé par le travail préconscient, indiquent la prépondérance de la pulsion de mort déliante dans le fonctionnement psychique*" (THOME-RENAULT, 1995, p. 69). De la même manière, Emmy GUT (1993) note que les diversions vers des activités routinières, par le travail, par des contacts sociaux, par de nouvelles aspirations, de nouveaux espoirs, de nouveaux projets, une créativité nouvelle "*peuvent être utilisées de manière trop persistante et entraîner un refoulement temporaire ou permanent de ce qui doit être ressenti et exprimé, afin de pouvoir s'apaiser*" (p. 136). Enfin, Eric BRENNAN (1986) souligne également que l'attachement compulsif à divers objets peut être liée à une absence de reconnaissance consciente de la séparation : "*Absorber ce qui vient à manquer sous forme de nourriture, imaginaire ou réelle, alors que le psychisme est endeuillé, c'est refuser le deuil et ses conséquences, c'est refuser d'introduire en soi la partie de soi-même déposée sur ce qui est perdu, c'est refuser de savoir le vrai sens de la perte, celui qui ferait qu'en le sachant on serait autre, bref, c'est refuser son introjection*" (ABRAHAM, TOROK, 1987, p. 261) <sup>117</sup>.

Pour le psychiatre Jacques VIGNE (1993, p. 29), le vrai travail de deuil résulte de "*la compréhension claire que la frustration ressentie par la perte d'un objet extérieur n'a pas lieu d'être*". Le passage obligatoire par la souffrance liée à la reconnaissance de la réalité de la perte est "*une phase nécessaire pour intégrer la permanence de l'absence*" (BACQUE, 1992, p. 52) et rompre progressivement les liens avec l'objet perdu. C'est d'ailleurs la douleur qui rend compte du caractère narcissique de la perte (GILLIBERT, 1967 ; GREEN, 1979). Le psychanalyste américain Ernest LINDEMANN (cité in BACQUE, 1992) voit dans la souffrance la garantie du détachement de l'objet disparu par lequel l'endeuillé désinvestit progressivement la relation d'objet. Michel HANUS (1994) y voit un test, une pierre de touche "*qui permet d'apprécier la solidité de nos liens avec le réel tel qu'il est, c'est-à-dire notre sens de la réalité*" (p. 120). De même, selon Jacqueline LUBTCHANSKY (1994), "*seuls ceux qui sont capables d'écouter la douleur et de la surmonter, pourront faire un deuil*" (p. 131). Dans une perspective comparable, Alexander LOWEN (1988) souligne qu'il faut apprendre à se dessaisir de sa volonté, à expérimenter sans restriction sa douleur, son désespoir et son désir de mort, afin de faire le

---

<sup>116</sup> l'auteur propose trois portraits robots de fonctionnement mental pouvant rendre compte d'un deuil raté : le désert, la défonce et l'errance.

<sup>117</sup> Nicolas ABRAHAM et Maria TOROK établissent une distinction entre l'incorporation, qui correspond selon eux à un fantasme dont la fonction est prévervatrice, conservatrice, et l'introjection, assimilée à un processus.

deuil en soi des relations d'objets perdus. En fait, la réalisation d'un travail authentique de deuil permet au sujet d'intérioriser l'objet dans un ensemble de souvenirs et de sentiments qui en font un compagnon aimé et estimé (WIDLÖCHER, 1983) - l'introjection du "bon" objet de Mélanie KLEIN.

Selon FREUD (cité in KLEIN, 1940, p. 341), l'épreuve de la réalité, c'est-à-dire l'opération psychique consistant à vérifier la nature perceptive ou imaginaire d'une représentation et la fonction psychique faisant cette vérification (DORON, PAROT, 1991), constitue l'un des éléments essentiels du travail de deuil pour permettre de dégager progressivement l'objet perdu de l'attachement et de l'investissement libidinal (voir également JACOBSON, 1979) : *"Pour ce qui est du deuil, un laps de temps est nécessaire pour exécuter dans ses moindres détails l'ordre imposé par l'épreuve de réalité, et (...) en accomplissant ce travail, le moi parvient à libérer sa libido de l'objet perdu"* <sup>118</sup>. Ce *"processus de longue durée progressant pas à pas"* (FREUD, 1943, p. 167) permet au sujet de distinguer les stimuli provenant du monde extérieur des stimuli internes (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967) en vue de désinvestir la relation objectale <sup>119</sup>.

L'épreuve de réalité, qui permet au sujet de modifier son monde interne (celui de ses désirs et de ses attentes) en fonction de la perte réelle extérieure qu'il a subie (HANUS, 1994), constitue l'aboutissement normal du travail de deuil, après lequel *"le moi (...) redevient libre et sans inhibitions"* (FREUD, 1943, p. 148), qui permet le déplacement de la libido sur un nouvel objet. Si elle n'est pas nécessaire tant que l'objet est présent, elle le devient lors de son absence car les représentations de la satisfaction, les souvenirs, les images sont réinvesties sur un mode hallucinatoire ou sur un mode onirique (HANUS, 1994) et s'imposent à tout moment dans le champ de conscience du sujet. Dans cette perspective, accepter la réalité et y faire face, c'est accepter les modifications que la perte objectale va induire en nous (HANUS, 1994). La volonté consciente ou inconsciente de réinstaller l'objet perdu dans le Moi est liée à la difficulté de renouer des liens avec le monde extérieur, mais aussi à un risque d'éclatement et d'effondrement du monde intérieur associé au sentiment de perte des "bons" objets internes associés à l'objet perdu (KLEIN, 1940). En quelque sorte, c'est parce que la relation qui relie le sujet à l'objet relève de l'activité désirante, et non du besoin, que la perte peut être entérinée -

---

<sup>118</sup> l'épreuve de réalité renvoie à des réaménagements de la réalité psychique sans lesquels la soumission à la réalité ne peut être qu'apparente (HANUS, 1982).

<sup>119</sup> même si la réalité psychique peut prédominer sur la réalité du monde extérieur lui-même (LEMAIGRE, 1995), l'opposition entre les "réalités du monde extérieur" et celles du "monde intérieur" ne s'entend pas dans une perspective dichotomique : *"le psychisme, dans son travail, doit non seulement tenir compte de la réalité extérieure telle qu'elle impose la mise en place du "principe de réalité", mais qu'elle se voit contrainte de se conformer à la structure de la réalité intérieure, de cette réalité psychique qu'elle ne fait après tout que représenter"* (LE GUEN, 1995, p. 16-17).



rappelons que la notion d'objet renvoie à ce qui oriente l'existence de l'être humain en tant que sujet désirant (NUTTIN, 1985 ; BRUSSET, 1988 ; BLOCH & alii, 1991).

La régression, le déni et le repli narcissique semblent devoir être rapprochés du refus du travail de deuil, c'est-à-dire de l'impossibilité d'affronter une réalité objective vécue subjectivement (BIANCHI, 1987). Dans cette perspective, le sens de la réalité, la souplesse avec laquelle le sujet passe du principe de plaisir à la soumission au principe de réalité "*est gouverné à la fois par la nature de l'investissement objectal, c'est-à-dire en définitive, la consistance d'objets internes peu ambivalents et aussi bien par l'étendue et les qualités des fixations prégénitales*" (HANUS, 1994, p. 120) - fixations qui renvoient aux travaux de Maurice BOUVET (BOUVET, 1956, 1960 ; GREEN, 1960) sur lesquels nous reviendrons dans des développements ultérieurs. Selon Michel HANUS (1994), l'aptitude à faire son deuil se révèle être la principale expression du sens de la réalité, la capacité à l'accepter telle qu'elle est. Grâce à l'épreuve de réalité, le sujet apprend à modifier son monde intérieur en fonction de la réalité extérieure. En comparant le travail de deuil et le processus analytique, Daniel WIDLOCHER (1994) note le rôle central de l'évidence consciente de la perte, du jugement de la réalité, dans la transformation progressive des formations inconscientes : "*la réalité du deuil fait fonction d'interprétation, elle impose une nouvelle croyance, sans pour autant modifier immédiatement celles qui alimentent l'illusion de la persistance de l'objet*" (p. 155).

La prolongation du travail de deuil, le "*deuil chronique*" (BOWLBY, 1984) renforce les difficultés de la personne et accentue la souffrance qu'elle éprouve en raison notamment de l'idéalisation et la fixation sur l'objet perdu (KLEIN 1940 ; BOWLBY, 1984), du surinvestissement de l'objet internalisé. Le retour de la confiance dans les objets externes résulte d'un processus progressif qui s'effectue par un relâchement du contrôle du monde intérieur conduisant à un désinvestissement de l'objet perdu et au réinvestissement de la pulsion vitale vers les objets du monde extérieur qui, seuls, permettent de réorganiser les modalités de l'existence. Daniel WIDLÖCHER (1994) souligne à ce titre que le développement de nouveaux engagements, de nouveaux schèmes d'action est indispensable à la lente et progressive extinction des multiples formes que revêt l'attachement à l'objet : "*C'est parce que le passé demeure comme présent qu'il résiste au changement et nécessite ce travail de deuil persévérant. Or ce présent n'est identifiable comme tel que parce qu'il matérialise des plans d'action. Le passage du plan d'action au souvenir de l'action qui marque le travail de deuil s'applique également à la perélaboration*" (p. 158).

Pour dépasser ce stade transitionnel, qui ne peut être vu comme un mode d'existence sous peine de générer des troubles psychologiques et/ou somatiques importants pour le sujet (BOWLBY, 1984 ; HANUS, 1994), la situation de crise, définie comme incapacité régulatoire du système psychique, peut et doit "*métasystématisé, c'est-à-dire questionné dans son propre cadre et dans*

*sa structure jusqu'à ce que la crise s'explique, et échappe du coup à la crise de la raison*" (GUILLAUMIN, 1979, p. 226). Elle est vue alors *"comme un élément et moment régulateur"* d'un méta-système qui transfère l'individu vers une autre branche d'équilibre stationnaire - pour reprendre la sémantique des thermodynamistes - ou vers un autre cadre, au sens des paléontologistes, où les rapports au cadre antérieur prennent une autre signification.

La soumission à l'épreuve de réalité n'est pourtant pas sans s'accompagner de la *"perte d'un petit bout de soi"* (ALLOUCH, 1995). Comme Mélanie KLEIN, certains auteurs soulignent que la perte d'un objet est étroitement liée à une perte de certaines parties du self : *"chaque perte objectale s'accompagne en même temps de la perte des parties du self qui ont été placées dans l'objet par identification projective. La conséquence en est que le self s'affaiblit, s'appauvrit et qu'une autre ce même self se sent fautive de cet appauvrissement"* (GRINBERG, 1964 cité in KAES, 1979, p. 33 ; BEGOIN, 1994 ; HANUS, 1994). FREUD (1943) note d'ailleurs que l'absence de déplacement de la libido libre sur un autre objet peut conduire à la retirer dans le moi pour servir à établir *"une identification du moi avec l'objet abandonné"* (p. 156). En ce sens, le deuil réalise un traumatisme, une castration du désir, une perte narcissique qui en révèle la solidité ou la fragilité dans la mesure où le sujet s'avère capable ou non d'assumer la perte ou la renonciation (GILLIBERT, 1967 ; HANUS, 1994). L'incapacité à perdre, à se séparer peut être rapprochée de la nature des enjeux narcissiques et/ou identitaires associés à la relation soutenue par l'objet, aux désillusions qu'elle entraîne au niveau de l'Idéal du Moi archaïque et des objets idéaux. A ce titre, elle peut révéler l'existence d'une fragilité narcissique chez le sujet (HANUS, 1982). En fait, si l'objet est indispensable à l'équilibre narcissique du sujet, sa perte sera vécue sous le signe d'un effondrement narcissique - la relation d'objet renvoie alors à un mode de fusion symbiotique qui procède de l'insuffisance de la distinction de soi et de l'objet. Comme nous l'avons vu, toute perte objectale réactualise le travail psychique de "deuil originnaire" ou "deuil narcissique" qui constitue un mouvement de désidentification entre le Moi et l'objet et les deuils passés (PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992). L'acceptation et le dépassement de la douleur, la reconnaissance des limitations du Moi, la renonciation à l'objet perdu s'opposent aux réactions fantasmatiques du narcissisme primaire fondé sur l'omnipotence, l'indifférenciation symbiotique Moi/Objet, la puissance autarcique centripète (DURUZ, 1985). Si le deuil de l'objet (et de sa représentation) et d'une partie d'un Moi et du Self sont étroitement liés, le deuil du Moi ne saurait pourtant être complet : *"Il ne peut s'agir que d'un travail de deuil partiel du moi"* (PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992, p. 81).

Michel HANUS (1994) parle d'une *"aptitude au deuil"* qui se construit peu à peu durant l'enfance précoce : *"Ainsi la capacité de désinvestir les objets primaires, à les perdre en quelque sorte se révèle être à l'origine de l'aptitude au deuil, capacité de se séparer d'autres objets ultérieurement, mais également des choix d'objets ultérieurs - et on saisit ici que la capacité de*

*perdre est liée à la nature du choix - et tout autant du caractère*" (p. 173) - les expériences précoces de perte ayant une influence centrale sur le visage de l'angoisse, la structure du Moi, l'organisation des défenses (ANDREOLI, 1989). Dans cette perspective, ce sont les premières petites séparations déclenchant un début de travail de deuil qui pourraient préparer l'individu à accomplir plus tard un processus de deuil normal, à le rôder en quelque sorte : *"Si cette capacité n'est pas acquise (...), la possibilité intérieure d'affronter les séparations, ne se développent pas et le sujet s'attend à des pertes d'objet répétées"* (HAYNAL, 1987, p. 124). Eric BRENNAN (1986) le rejoint sur cette position en précisant que la capacité à faire le deuil de la séparation et de la perte n'existe pas *de novo*, mais qu'elle s'est construite dans la relation avec la mère : *"la capacité d'aimer et de faire le deuil ne naît pas de rien mais elle a une histoire"* (p. 1167). En d'autres termes, l'aptitude à la renonciation et à la perte résulterait d'un phénomène d'apprentissage précoce lié aux abandons objectaux successifs qui affecterait profondément certains aspects du fonctionnement psychique du sujet, et en particulier la nature de ses relations narcissiques avec ses objets externes et vice versa. Elle se traduit alors par une capacité à se séparer des objets de la réalité extérieure et à accepter les modifications internes qui en découlent en s'appuyant sur des objets internes avec lesquels la relation est approfondie (HANUS, 1994). De la même manière, pour Paul DENIS (1994), la prédisposition au deuil *"suppose une capacité de fonctionner à distance de l'objet, une autonomie du fonctionnement représentatif par rapport à l'exercice d'une emprise sur l'objet amoureux"* (p. 149).

Toutefois, la contingence de l'objet est nécessaire à la réapparition des conditions de création de nouvelles représentations : *"Il faut souligner ici que plus une relation à un objet extérieur a été riche de satisfaction et plus le deuil en est possible : c'est la satisfaction qui introduit la contingence de l'objet en favorisant la construction d'un tissu de représentations relativement indépendant des investissements d'emprise"* (DENIS, 1994, p. 149). Ainsi, pour Jean BEGOIN (1994), ce n'est pas la "perte de l'objet" qui permet de développement, mais le contraire : *"c'est le développement qui permet de ne plus avoir besoin d'une façon aussi massive qu'auparavant de la relation narcissique avec l'objet, sans risquer pour autant de faire tomber le sujet dans la dépression ou la paranoïa"* (p. 41). De même, pour Jacqueline LUBTCHANSKY (1994), c'est la modification du moi qui permet la diminution de l'affect investi dans l'objet : *"Avec le temps, le moi qui aimait l'objet s'est modifié, et l'objet disparu ne peut pas plus être regretté, que l'on regrette son moi d'alors"* (p. 140). Le désir d'un retour de ce qui a été perdu caractérise une position nostalgique où l'investissement du souvenir lutte contre la perception du manque rend impossible tout changement d'objet (DENIS, 1994). Ainsi, pour Paul DENIS (1994), *"le deuil admet la perte, la dépression la refuse, la nostalgie la contourne"* (p. 145).

## APPORTS ET ANALYSE

La théorie du deuil replace la sensibilité aux événements, l'objectalité, la dimension environnementale humaine et non humaine au cœur même de l'analyse du processus de changement et d'évolution de l'être humain. Ainsi, si le monde des objets, au sens psychanalytique et phénoménologique du terme, concoure à l'élaboration du sentiment d'identité et des étayages narcissiques, la perte subie d'objets auxquels le sujet est attaché explique "*nombres de formes de détresse émotionnelle et de perturbations de la personnalité, y compris l'angoisse, la colère, la dépression et le détachement émotionnel, auxquels la perte involontaire donne lieu*" (BOWLBY, 1984, p. 58).

La théorie du deuil, dans sa version freudienne, nous fournira le cadre théorique central de notre étude de cas. Au-delà de la description des différentes étapes du processus de deuil, l'analyse des schémas temporels de causalité fournis par notre approche biographique nous conduira à nous intéresser au lien de sens qui lie le dirigeant et à son entreprise. En effet, pour que le sujet vive un processus de deuil face à la perte d'un objet non humain, il faut que cet objet soit investi d'une signification susceptible de lui conférer une valence narcissique, symbolique, affective voire fantasmatique afin que l'entreprise puisse devenir un objet d'attachement. Nous reviendrons très largement sur ces différents aspects dans la troisième partie de notre travail.

## SECTION V - LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

*N'allez pas demander l'opinion d'un aveugle  
Sur une peinture,  
N'invitez pas un sourd à un concert.  
Mais l'aveuglement et la surdité ne sont pas  
Seulement physiques.  
Elles frappent l'esprit  
Et j'ai peur que vous en soyez atteint*

TCHOUANG TSEU

Nous avons pu voir tout au long de notre exposé que les notions de résistance au changement et de mécanismes de défense ou de protection, conscients et/ou inconscients et liés à la nature et/ou aux modalités du processus de changement, sont des corollaires naturels de tout processus changement et de transformation (WIDLÖCHER, 1981). Cette notion est d'ailleurs un thème classique de la littérature sur le changement organisationnel (DELOBEL, 1994). Le concept "d'autoemprise" (LEMOINE, 1986), c'est-à-dire d'emprise dont la source et la base se trouvent à l'intérieur même de l'individu, traduit dans l'expérience de la cure analytique ce phénomène de résistance où le sujet produit une auto-attention qui désorganise l'expression de son comportement habituel, fige les automatismes acquis, altère l'aisance comportementale, déforme la présentation des éléments de lui-même visés par l'analyse ou sa présentation à autrui. D'une manière plus générale, tout changement comporte une mise en question, une incertitude sur la découverte qu'on va faire, une inquiétude sur les abandons auxquels on peut supposer qu'on va être conduit.

Pour Manfred KETS de VRIES et Danny MILLER (1985), le concept de résistance se rapporte au comportement observable et celui de mécanisme de défense à l'idée qu'on se fait du processus qui déterminent ce comportement : "*les mécanismes de défense sont responsables des résistances*" (p. 97). En psychanalyse, la notion de résistance, qui est un concept technique et non psychologique pouvant se définir "*comme l'écart entre un événement et l'événement attendu*" (WIDLÖCHER, 1981, p. 910), renvoie à tout ce qui fait obstacle au travail de cure, tout ce qui entrave l'accès du sujet à sa détermination inconsciente (BLOCK & alii, 1991 ; DORON, PAROT, 1991), mais ne définit pas un type particulier d'activité mentale - contrairement à la notion de mécanisme de défense. Les mécanismes de défense "*regroupent un ensemble de fonctions du moi destinées à protéger l'individu contre toutes les formes d'agression provenant du psychisme et du monde réel*" (ZALEZNIK, 1994, p. 144). Toutefois, les réactions de défenses ne sont pas aisées à transformer car, "*même si elles agissent dans la sphère du moi, elles appartiennent à l'inconscient*" (ZALEZNIK, 1994, p. 145), c'est-à-dire qu'elles peuvent renvoyer au Moi - et plus particulièrement à la partie inconsciente du Moi (MUCCHIELLI, 1993) - au Ça ou encore au Surmoi (WIDLÖCHER,

1970) - ces deux dernières formes de résistances représentant les résistances aux transformations structurales (WIDLÖCHER, 1981). En fait, ce sont les systèmes de pensées, relevant des différentes instances psychiques, qui s'opposent au changement en s'opposant entre eux.

Daniel WIDLÖCHER (1981) reprend la distinction classique entre les résistances stratégiques, qui visent à protéger les satisfactions infantiles et s'expriment par la compulsion à la répétition, et les résistances tactiques, qui tendent à prévenir toutes prises de conscience des résistances stratégiques : "*Si les résistances stratégiques sont donc plutôt les résistances pulsionnelles, les résistances tactiques correspondent plutôt aux fonctions défensives inconscientes du Moi*" (WIDLÖCHER, 1981, p. 903). Les premières s'opposent au processus de transformation intrapsychique des structures mentales, alors que les secondes s'opposent à une transformation qui affecterait le fonctionnement mental. Daniel WIDLÖCHER (1981) considère que, dans l'expérience psychanalytique, les formes de déstructuration ne se trouveront pas confrontées à des phénomènes de résistance au changement risqueraient "*fort de n'être qu'une nouvelle forme de compromis défensif destiné à protéger les résistances stratégiques*" (WIDLÖCHER, 1981, p. 905). Les résistances au changement peuvent s'organiser comme des systèmes de renforcement continuels ou comme un système d'homéostasie conflictuelle.

Une autre distinction possible revient à établir une différenciation entre les analyses endogènes et exogènes de la résistance au changement (DELOBEL, 1994). Dans une perspective exogéniste, la résistance au changement résulte dans l'intériorisation d'une culture professionnelle, d'une identité professionnelle forte qui structure les contextes interactifs et les dynamismes identitaires des acteurs organisationnels : "*plus l'innovation organisationnelle est décadante, plus elle sort du cadre collectif normal d'interprétation, plus elle est susceptible de susciter une réaction négative*" (DELOBEL, 1994, p. 6). Au-delà de cette perspective sociologique, la configuration personnologique peut également être considérée comme une source exogène de résistance au changement. Dans une perspective endogéniste, la résistance au changement renvoie aux conséquences associées à la déstructuration du contexte d'action des acteurs organisationnels, avec l'ensemble des répercussions que cela induit sur les dimensions cognitives, affectives, symboliques, projectives ou structurales.

Comme le précise fort justement Raymond BOUDON (1984) ou François DUBET (1994), la notion de résistance au changement peut constituer une négation de la rationalité de l'acteur social à travers une remise en cause de ses expériences particulières dans le contexte de son être-dans-le-monde, dans son monde : "*Le concept même de résistance au changement implique et que le changement est souhaitable et que les résistances sont nuisibles et inadéquates. Il amène par conséquent, à envisager les meilleures stratégies pour surmonter ces résistances, sans se demander si les hommes, groupes ou organisations ont envie de changer dans le sens*

*qu'on leur indique ni pour quelles raisons ils tiennent à un mode de comportement qui a fait sa preuve*" (ENRIQUEZ, 1972/a, p. 6). Daniel WIDLÖCHER (1981, p. 902) précise ainsi que la notion de résistance ne décrit pas un fait mais résulte d'une évaluation : "*ce qui est défini comme résistance au regard d'un effet attendu ne l'est pas au regard d'autres mobiles*". Elle n'est pas un signe négatif, mais peut témoigner "*de la vitalité de l'identité des acteurs concernés par le changement*" (DELOBEL, 1994, p. 11). Elle peut dénier également les règles fondamentales de l'intégration et l'assimilation psychologiques qui s'inscrivent dans la biologie de l'organisme. Sur le plan psychologique, le processus d'acceptation passive et systématique des exigences de l'environnement traduit même une faiblesse de l'intégration de la personnalité indispensable à une réaction critique indépendante : "*des individus ayant peu d'autonomie sont capables d'accepter un rythme de changement rapide*" (BETTELHEIM, 1972, p. 121).

Dans la littérature, il semble se dégager un large consensus pour dire qu'il existe une inertie inhérente à la nature de l'homme qui l'incite à hésiter devant la nécessité d'un effort de transformation, qu'il s'agisse de ses propres connaissances, de ses vieilles habitudes, ou même de ses méthodes (BETTELHEIM, 1972 ; ANZIEU, MARTIN, 1986 ; MORIN, 1986 ; DELOBEL, 1994 ; LOUART, 1995). Cette tendance au maintien du non-changement apparaît alors comme un phénomène naturel et répond au principe de fonctionnement homéostatique (équilibre quasi-stationnaire) de la psyché (ZALEZNIK, 1994) et du maintien de l'identité (DELOBEL, 1994).

Selon les lois de l'économie psychique, la constitution d'autres modes cognitifs, représentationnelles ou comportementaux modifie les habitudes acquises que "*si l'individu est convaincu qu'ils sont de beaucoup supérieurs aux anciens, ou que c'est la seule forme d'adaptation possible*" (BETTELHEIM, 1972, p. 121 ; LOUART, 1995). Le chemin qui mène à cette l'acceptation de l'idée de changement et, plus encore, à l'assimilation de nouveaux schèmes comportementaux nécessitent du temps et des efforts. Cette inertie le pousse à rétablir un équilibre homéostatique et à s'opposer aux actions et aux effets des perturbations qui modifient plus ou moins profondément le sens de ses expériences et attachements passés. Ainsi, chez tout individu, les obstacles intérieurs rationnels (anxiété engendrée par la perte des repères, peur de l'inconnu liée à l'abandon de positions, le manque de consistance du sentiment d'identité, liens de loyauté et de fidélité invisibles, etc.) et/ou non-rationnels (attachement à la souffrance, bénéfice du malheur, etc.) s'ajoutent aux obstacles extérieurs (forces des systèmes relationnels, pression groupale, etc.) pour constituer une force d'opposition au changement, souvent parfaitement légitime, dans sa façon d'être-dans-le-monde. De façon très générale, la nouveauté d'un stimulus, son caractère non familier, l'incertitude ou les frustrations - parfois cumulatives - constitue des facteurs importants dans le déclenchement des émotions aversives, des comportements d'agression ou d'hostilité (KARLI, 1987). Si les défenses permettent de maintenir la continuité psychique de l'individu, le développement excessif de ces défenses rend

toute adaptation à la nouveauté problématique (KETS de VRIES, MILLER, 1985 ; DONOVAN, WONDER, 1993). Si les défenses sont nécessaires au maintien de l'équilibre psychologique, c'est-à-dire "*d'une stabilité acquise à l'encontre de troubles invalidants de la pensée et du sentiment*" (ZALEZNIK, 1994, p. 171), elles peuvent prendre un caractère pathologique - selon Abraham ZALEZNIK, (1994, p. 170), "*le pathologique est fonction du degré d'altération de la réalité et de l'amplitude de l'écart entre le résultat et l'intérêt du moi*" (p. 170).

Manfred KETS de VRIES et Danny MILLER (1985, p. 99-104) retiennent six modes de défense et de résistance qui permettent de neutraliser l'anxiété liée à la contradiction entre les exigences de changement - qui relèvent de la réalité extérieure - et les attentes et volontés du sujet - qui relèvent de son intériorité - voir également AUBERT, 1991 ; GALLAND, SALOME, 1989 ; MORGAN, 1989 :

- ⇨ Le refoulement : c'est le rejet hors du champ de la conscience de souvenirs, désirs, émotions, pensées, souhaits inavouables et/ou pénibles.
- ⇨ La régression : c'est une tentative de retour à des modes d'adaptation et de comportements infantiles.
- ⇨ La projection : c'est une attribution de ses propres sentiments ou motivations à une personne ou un groupe qui permet non seulement de réduire ou éviter l'anxiété, mais aussi de nier les attitudes ou les attributs qui leur sont propres.
- ⇨ L'identification : Si ce mécanisme psychique n'est pas à proprement parler un mécanisme de résistance, il peut toutefois représenter une manœuvre défensive grâce à laquelle on se protège de l'angoisse occasionnée par la personne à qui on s'identifie.
- ⇨ La formation réactionnelle ou "surcompensation" : C'est la tendance par laquelle un individu adopte des comportements qui sont exactement l'inverse de ceux qui commencent à apparaître à lui et qu'il refoule. L'existence de ces couples d'attributs ou de traits contradictoires dont une composante reste inconsciente
- ⇨ Le déni de la réalité : Ce mécanisme constitue à nier l'existence de certains éléments de la réalité extérieure frustrante, angoissante ou insupportable.

L'intellectualisation (recours à la réflexion abstraite pour écarter l'angoisse ou tout autre affect menaçant), la rationalisation (intellectualisation qui s'attache à une réaction ou un événement particulier), l'idéalisation (surestimation de l'objet aimé), le déplacement (substitution d'une



manifestation de la pensée à une autre sans qu'il existe de lien logique entre les deux), l'isolation (séparation de la réflexion et des sentiments), la formation réactionnelle (tendance à transformer un sentiment en son contraire), l'annulation rétroactive, le clivage (incorporation de représentations contradictoires d'une même personne), l'introjection ou encore la sublimation (ZALEZNIK, 1994, p. 146-165) sont d'autres mécanismes de défense possibles qui ne s'excluent pas l'un l'autre.

L'utilisation privilégiée de certains mécanismes de défense ne peut toutefois être séparée des caractéristiques personnologiques du sujet. Ainsi, selon Michel HUTEAU (1987, 1991), les individus privilégieraient certains mécanismes défensifs selon leur style cognitif : les sujets dépendant du champ, c'est-à-dire caractérisés par une préférence pour les référents externes, utiliseraient plutôt le déni et le refoulement ; les sujets indépendants du champ, c'est-à-dire caractérisés par une préférence pour les référents internes, utiliseraient plutôt la projection, l'isolation et l'intellectualisation. La différence de sociabilité entre ces deux profils psychologiques expliquerait pourquoi les sujets I.C. "*dirigent plus facilement leur agressivité sur les autres que les sujets D.C (...)* alors que les sujets D.C. tournent plus fréquemment leur agressivité vers eux-mêmes." (HUTEAU, 1987, p. 123). Dans une perspective comparable, VAILLANT (cité in HOUDE, 1991) rapproche l'utilisation privilégiée de certains mécanismes de défense à la maturité de la personne.

Le désir sous-jacent d'obtenir d'autrui l'attention et le soin, de satisfaire sa soif de dépendance (DELIS, PHILIPPS, 1993) peuvent être des moyens pour trouver quelque assurance contre l'insécurité et la faiblesse ressentie. Le changement occasionne alors la perte d'un bénéfice secondaire (BENSAID, 1992). La résistance se présente sous forme d'attachement à la souffrance : "*Souffrir c'est se sentir exister, être sûr d'être vivant, c'est garantir l'intensité du ressenti*" (GALLAND, SALOME, 1989, p. 304).

Ainsi, les résistances du Surmoi représentent une catégorie de résistances qui se traduit par "*un sentiment de culpabilité joint au souhait d'être puni pour ses péchés, réels ou imaginaires*" (KETS de VRIES, MILLER, 1985, p. 105). Les liens de loyauté, qui peuvent être exploités sous forme de manipulation d'un sentiment de culpabilité lié à la contrainte d'un engagement pris au passé (GALLAND, SALOME, 1990) ou au remboursement d'une "dette" (KETS de VRIES, MILLER, 1985), peuvent enfermer l'individu dans une dette existentielle qui le placera, peut-être pour longtemps, dans un sentiment de dépendance contre lequel il peut, consciemment ou non, s'insurger. Sylvie GALLAND et Jacques SALOME (1989) évoquent également les bénéfices du malheur par lequel le sujet entretient et renouvelle sa souffrance en refusant de "lâcher-prise" sur les avantages et les bénéfices qu'il recueille de son comportement ou de la situation difficile dans laquelle il vit (p. 306).

En fait, les mécanismes de défense et les résistances au changement prennent des formes multiples qui ne sont pas toujours aisées à identifier dans la pratique. La mythologie du changement ne doit pas nous faire oublier que la structure psychique de l'individu est généralement beaucoup moins plastique et malléable que certains auteurs aiment à le faire croire. Tout changement suppose un certain regard sur soi-même qui nécessite du temps et une volonté réelle de changer - et non pas une pseudo-volonté qui ne peut générer que des pseudo-changements (DONOVAN, WONDER, 1993) : *"les résistances sont longues à effacer. Il n'est pas aisé de voir en soi-même. Il faut du temps, et bien des efforts, pour "travailler" les résistances et les maîtriser"* (KETS DE VRIES, MILLER, 1985, p. 106).

La force de ces résistances est directement liée à la nature du changement, sa profondeur, sa rapidité et son mode d'imposition (GROUARD, MESTON, 1993), à la maîtrise des zones d'incertitudes significatives et du positionnement du sujet dans le système de pouvoir : *"Si cela doit contrarier leur nature profonde, n'est-ce pas trop attendre de ceux qui disposent du pouvoir qu'ils modifient d'eux-mêmes, volontairement leur comportement ?"* (KETS de VRIES, MILLER, 1985, p. 67). Elle met en jeu des facteurs motivo-cognitifs et affectivo-émotionnels. Elle dépend également des caractéristiques personnelles des individus et de leur plasticité fonctionnelle.

Selon Priscilla DONOVAN et Jacquelyn WONDER (1993), les personnes, qui pendant les étapes appropriées de l'enfance, ont eu des expériences positives à tout ce qui touche la confiance qui nous permet de nous fier aux autres et d'établir des relations intimes, au sentiment d'identité qui conduit à la volonté d'individuation, à l'esprit d'initiative qui permet d'avoir ses propres idées et de les mettre en œuvre et à la méthode d'apprentissage et d'action qui permet de tirer profit des expériences passées, offrent peu de résistance aux changements inévitables dans la vie, à l'inverse de ceux pour qui ces expériences sont insuffisantes ou négatives. Selon ces auteurs, les aptitudes aux changements nécessitent la maîtrise de quatre "flexi-qualités" : la confiance qui se situe sur un axe méfiance/excès de confiance, le sentiment d'identité sur un axe indépendance/dépendance, l'esprit d'initiative sur un axe dynamisme/passivité, la méthode sur un axe perfectionnisme/incompétence.

Toutefois, la rapidité des changements sociaux peut être un facteur qui ne laisse pas un temps suffisant à l'individu pour acquérir de nouvelles attitudes et s'adapter aux changements de son environnement en fonction de sa personnalité propre : l'impermanence de repères stables *"le désoriente et le rend incertain. Plus son désarroi s'accroît, plus il est porté à observer les réactions des autres et à tenter d'imiter leur comportement"* (BETTELHEIM, 1972, p. 120).

## CONCLUSION

*"Les gens ne devraient pas toujours tant réfléchir à ce qu'ils doivent faire, ils devraient plutôt penser à ce qu'ils doivent être"*

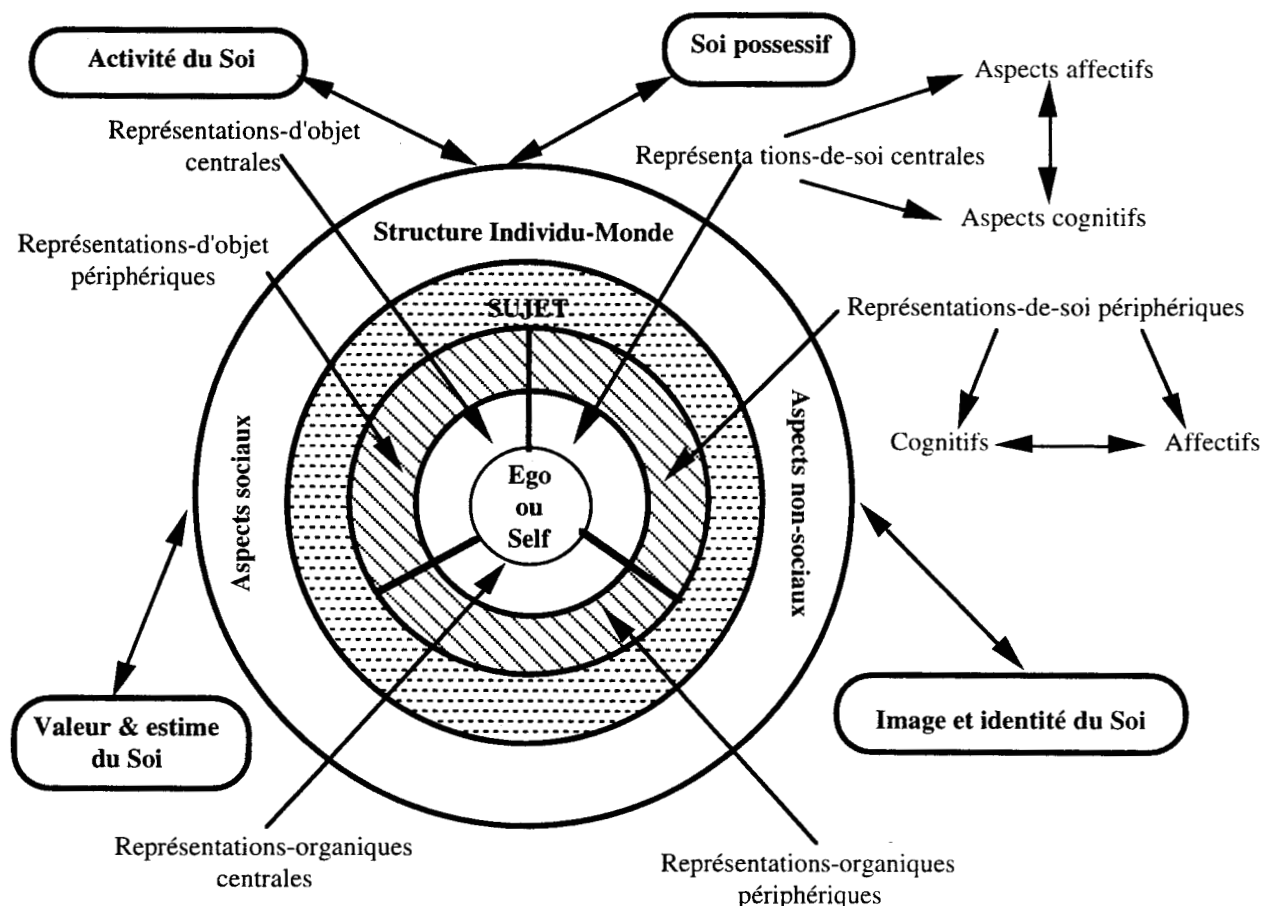
*Maître ECKHART*

La psychologie est confrontée à la difficulté d'articuler l'analyse des structures (forme conservatrice) et l'étude des processus dynamiques (forme évolutive) par quoi ces structures émergent, fonctionnent et se modifient. Penser l'évolution de l'être humain exige une articulation entre ces deux approches qui se conjuguent pour rendre compte de la complexité du réel sans rien sacrifier de sa complexité structurale et de son dynamisme fonctionnel. Tout comme la sociologie (BOUDON, 1992) ou les sciences physiques, il serait naïf de penser que la psychologie puisse se développer sur un paradigme unique. Les différences intellectuelles, méthodologiques, épistémologiques, pratiques nourrissent une psychologie multiparadigmatique, dont les lignes de pensée présentent une large ouverture et une grande variété de recherches et de solutions originales (DURUTZ, 1994). Le choix des orientations épistémologiques dépendent souvent du climat intellectuel qui favorise largement les amnésies et les prises de positions dépourvues parfois de nuance, de relativisme voire de prudence - phénomène accentué par le "*narcissisme tensionnel*" (DURUTZ, 1994) qui amplifie les querelles d'écoles. Cette diversité peut être synonyme de scission à l'intérieur de cette branche où il n'existe pas seulement des différences théoriques, mais une incompatibilité sur la nature des "faits" et des "données", sur lesquels les constructions théoriques se fondent, qui relèvent de plans distincts d'abstraction et d'interprétation. En d'autres termes, ces divers systèmes psychologiques ne peuvent être comparés sur le même plan puisque leurs catégories fondamentales se réfèrent à des niveaux distincts de réalité.

Penser l'évolution de l'individu renvoie à une structure d'ensemble multidimensionnelle, ressentie, perçue et symbolisée, qui se caractérise par la distinction de plusieurs niveaux de représentations du monde-représentant, et qui donne lieu à l'émergence d'un profond sentiment d'unité, de cohérence et de stabilité dans le temps et l'espace (l'ECUYER, 1978 ; VELDMAN, 1989) :

- ⇨ Les représentations-organiques se rapporte au soi-somatique qui groupe tous les énoncés relatifs à sa corporéité vécue et ressentie qui nourrissent l'image de "l'être-dans-le-monde-corporellement".
- ⇨ Les représentations-d'objet se rapporte à l'ensemble des impressions ou expériences éprouvées au contact du monde extérieur.

⇒ Les représentations-de-soi renvoient à une configuration organisée de perception du monde intérieur psychique (pensées, affects, représentations, fantasmes, etc.) qui forme une entité subjective plus ou moins fortement influencée par l'inconscient.



Adapté de BASTIAANS cité in VELDMAN, 1989, p. 52

Cet univers représentationnel représente autant de frontières ou délimitations du soi largement fixées par les demandes ou les pressions sociales environnementales introjectées ou vécues dans l'être-dans-le-monde. Cet ensemble de traits, d'images, de représentations, de sentiments que l'individu reconnaît comme faisant partie de lui-même, influencé par l'environnement, ne constitue pourtant pas une entité statique, mais se décrit comme un processus complexe d'activités interprétatives continues. Il présente toutefois un degré de consistance plus ou moins élevé et repose sur une organisation hiérarchique qui conduit à distinguer les éléments constitutifs centraux des éléments secondaires :

⇒ Les impressions centrales forment le noyau du Self et sont à la base de la construction de l'identité et l'édification de l'étayage narcissique du sujet. Elles acquièrent une "force-de-commande" et déterminent les traits de caractère, la personnalité de l'individu. Ces

impressions sont à la base du Soi phénoménal, c'est-à-dire à l'ensemble des perceptions que l'individu entretient au sujet de lui-même et dont il est conscient, et constituent le Soi non-phénoménal, c'est-à-dire l'enveloppe psychique déformée ou voilée par les mécanismes de défense dont le sujet n'est généralement pas conscient (l'ECUYER, 1978). Leur ancrage profond dans la psyché les rend difficilement accessible et modifiable. Ces perceptions centrales, comme les perceptions secondaires, peuvent toutefois faire l'objet de modifications et de réorganisations périodiques tout au long du déroulement de la vie de l'individu.

⇒ Les impressions périphériques sont plus malléables et perméables aux influences environnementales et sont moins centrales pour le sujet dans la construction de son sentiment de continuité psychique. Elles procèdent de processus d'apprentissage et ont pour vocation l'adaptabilité du sujet aux variations contextuelles de son environnement.

Le degré de différenciation, de structuration est une propriété du système représentation-de-soi qui détermine la flexibilité mentale du sujet, c'est-à-dire sa capacité à assimiler de nouveaux éléments dans l'organisation générale de ses perceptions-de-soi à travers un processus de réorganisation et à s'adapter aux évolutions de l'environnement. C'est un lieu commun de dire que les modifications représentationnelles centrales ou périphériques ne relèvent pas des mêmes processus. Le structural et le fonctionnel de la psyché relève de logiques différentes et complémentaires qu'il convient de ne pas superposer ou confondre. Ces niveaux d'analyse semblent régis par des principes d'organisation homéostatique qui tendent à maintenir l'identité et la continuité du sujet tant dans sa délimitation et sa clôture que dans ses échanges avec d'autres systèmes. Si cette fonction suppose une modification continue des éléments de la dyade Sujet - Environnement, son amplitude est comprise entre certaines limites au-delà la constitution psychique du sujet ne peut plus s'adapter sans une crise ou une rupture de ses enveloppes psychiques.

En d'autres termes, en dehors de tout travail intérieur profondément déstructurant et nécessitant un "espace thérapeutique" (qui définit un cadre spécifique d'échange et obéit à des règles définies - DURUTZ, 1994) ou de la confrontation subie avec des événements très déstructurants (perte d'un objet d'attachement, etc.), les processus d'évolution restent subordonnés à la survie identitaire et narcissique subjective qui se caractérise par la conservation-de-soi sous des formes les plus diverses allant du stade primitif de conservation du corps et de la vie au maintien du sentiment d'identité et de continuité psychique. Le "seuil de tolérance" à la déstructuration des référentiels endogènes et exogènes semble devoir être rapproché de facteurs individuels ou situationnels sans qu'il soit possible de déterminer des règles strictes et valables universellement. Ce seuil est préservé par les mécanismes de défense et de réactivité émotive primitive (attaque, fuite, réaction d'abandon) dont le sujet n'a pas

forcément conscience des modalités constitutionnelles et fonctionnelles et qu'il ne parvient pas nécessairement à contourner, même s'il est conscient de leurs effets.

Cela introduit la question des niveaux de changements qui peuvent être "observés" dans l'être humain. A la lecture de ce qui précède, il apparaît clairement que les différentes approches psychologiques s'attachent à modifier des aspects spécifiques du fonctionnement psychique humain en soulignant, implicitement ou explicitement, l'imbrication et l'arborisation des différents niveaux de changement (DURUZ, 1994). Le changement peut être relatif au registre corporel, cognitif, conatif (domaine des besoins et intérêts), affectif (estime de soi, etc.), subjectif et émotionnel, comportemental ou relationnel. L'influence réciproque et l'interaction complexe entre ces niveaux de fonctionnement ne peut occulter leur autonomie relative susceptible d'expliquer des dissonances entre eux. Les mécanismes de changement se nourrissent d'une articulation entre des perspectives individualistes et collectives, entre la reconnaissance d'un processus de maturation psychique et la conception du sujet vu comme un élément immergé dans une dynamique systémo-événementielle (MORIN, 1990). La multiplicité des classes de phénomènes que recouvrent la notion de changement entretient un certain flou conceptuel sur la classification des types de changement : *"Tout se passe (...) comme si la multiplicité des formes que revêt ce dernier, son évidence foisonnante et imposante, l'extrême étendue des degrés dont il est susceptible - depuis la modification imperceptible jusqu'à l'éclat révolutionnaire - élevaient un obstacle infranchissable devant la quête d'une intelligibilité générale"* (DAYAN, 1990, p. 257). Pour limiter cet effet de flou, il convient, à notre sens, de maintenir une distinction conceptuelle, sur laquelle nous reviendrons dans le troisième chapitre, entre les phénomènes d'apprentissage et les phénomènes de changement.

La multiplication des théories du changement n'empêche pas que ce phénomène naturel est un processus dont la genèse reste encore mal comprise : *"Le changement humain est un phénomène omniprésent, mais nous ne savons pratiquement rien de sa genèse. Comment le système parvient-il à sortir de son embarras, à l'instar du baron von Münchhausen, en se tirant par ses propres cheveux ? Cela arrive tout le temps, mais comment cela arrive-t-il ? Nous n'en savons pas grand chose."* (WATZLAWICK, 1981, p. 331). Le changement survient, constitue une propriété émergente d'un processus interactif complexe dont il est difficile de fixer de manière claire les liens de causalité puisqu'il implique, par nature, un organisme global qui n'est pas transparent à l'analyse rationnelle. Pour un individu, changer, revient donc à *"quitter le cadre de sa réalité, qui apparemment englobe tout, grâce à un bond extraordinaire et difficile à décrire qui lui permet de sortir de ce cadre, à une opération consistant à se tirer soi-même vers le haut, qui n'a rien à envier au tour de force du baron de Münchhausen."* (WATZLAWICK, 1991, p. 165).

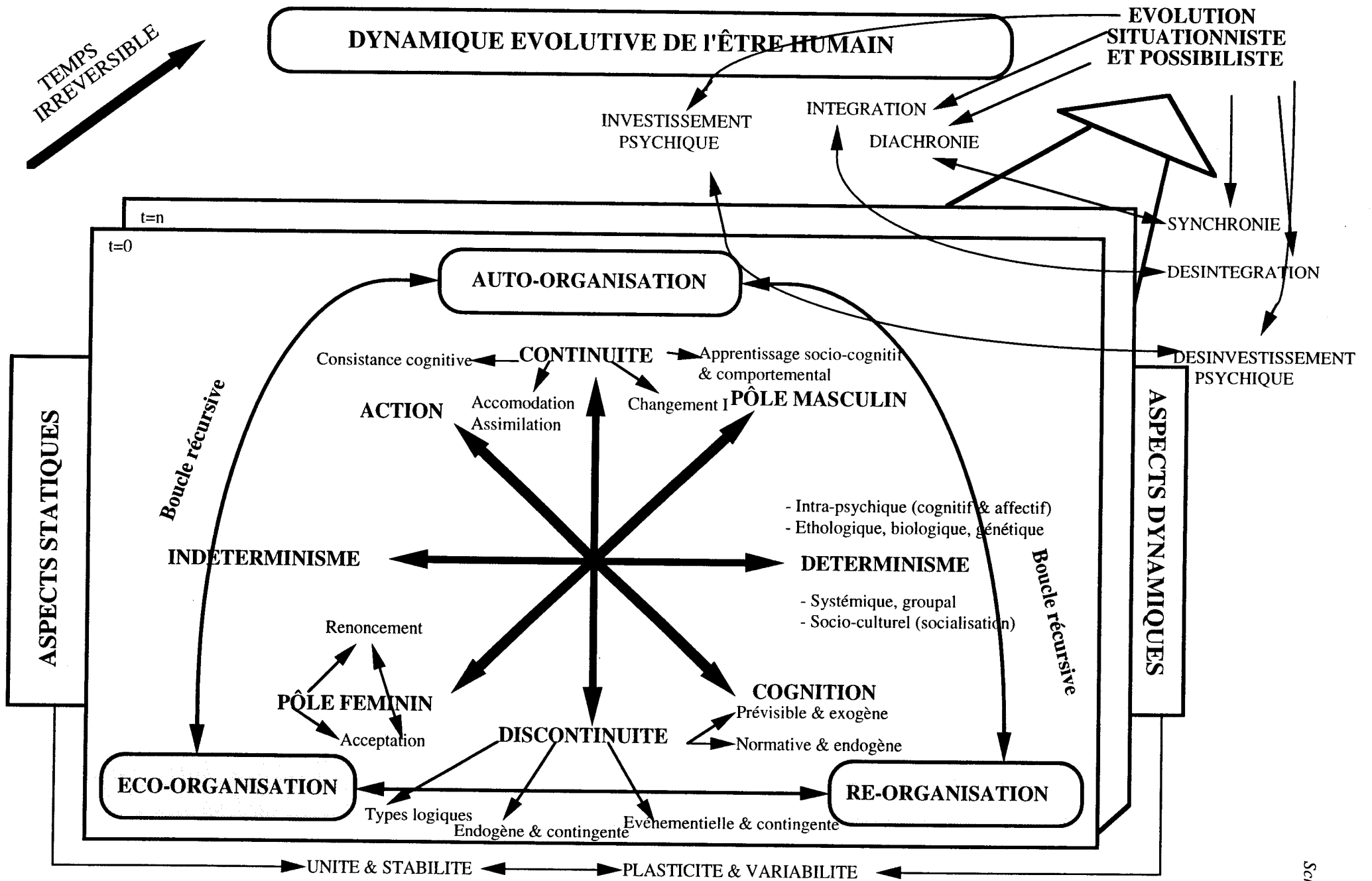
Au regard de ce qui précède, il apparaît que l'étude de l'évolution psychologique nous renvoie à la définition de quatre couples d'attributs qui, combinés entre eux, permettent de rendre compte de la diversité qui entoure la problématique de l'évolution (cf. schéma 1.0) - qui viennent compléter les différents schémas que nous avons présenté au cours de notre exposé.

Comme pour les autres schémas que nous avons proposé, cette combinaison ne s'attache pas à décrire la pondération des différents facteurs selon une hiérarchie ou une échelle absolue, mais insiste plutôt sur l'interdépendance, la connexion et la complémentarité de facteurs qui agissent simultanément et interagissent les uns sur les autres suivant une pondération variable selon les situations et les individus. Les quatre couples d'attributs que nous avons retenu sont les suivants :

- déterminisme/ indéterminisme :
- continu/discontinu :
- pôle féminin/pôle masculin :
- action/cognition :

## **1** Déterminisme/indéterminisme

Le déterminisme permet d'expliquer la formation structurale de la personnalité et sentiment de continuité de soi dans le temps et dans l'espace. Il renvoie à la stabilité des formations de pensée, aux mécanismes de régulation homéostatique qui garantissent la stabilité des organisations psychiques et de l'identité du sujet. En psychologie, le déterminisme peut prendre des formes très variées (VEXLIARD, 1987), qui ne peuvent s'assimiler à une conception mathématique de cette notion (cf. première partie). Le déterminisme intra-psychique renvoie aux invariants affectivo-motivationnels et cognitifs, aux pulsions et refoulements qui tissent la construction des instances de l'appareil psychiques. Les forces conscientes, non-conscientes et inconscientes qui influent de manière omniprésente sur les cognitions, les conduites et les comportements de l'individu appartiennent également à ce registre. Ce déterminisme est en résonance avec un déterminisme éthologique qui renvoie à l'échelle phylogénétique, à l'organisation structurale de notre cerveau triunique composé de plusieurs couches superposées les unes sur les autres qui possèdent un type particulier d'intelligence, de sens du temps, de mémoire et des propriétés fonctionnelles propres, etc. (DEMARET, 1979 ; Mac LEAN, 1990).





Le déterminisme systémique procède de la stabilisation et de la cristallisation des jeux relationnels et communicationnels des acteurs sociaux placés en situation d'interaction. Il exclut plus ou moins toute une série de comportements possibles et constitue une force d'inertie importante liée à une répétition compulsive de schémas relationnels plus ou moins rigides - avec tous les mécanismes de protection psychologiques que cela sous-tend. Cette seconde forme de déterminisme renvoie à l'instance groupale (ENRIQUEZ, 1992) qui se caractérise par un espace identificatoire basé sur une communauté d'intérêts, d'attitudes et d'objectifs nourrissant l'apprentissage de normes relationnelles et la construction d'une identité collective (SAINSAULIEU, 1977).

Sur le plan macro-sociologique, il est renforcé par un déterminisme socio-culturel par lequel l'individu se conforme plus ou moins aux prescriptions de rôles intériorisées par le processus de socialisation qui constitue le ciment du corps social - même si la portée effective des thèses fonctionnalistes peut être relativisée (DUBET, 1994) - pouvant se concrétiser par l'incorporation d'une série d'habitus qui structurent sa trajectoire sociale (DUBAR, 1991). Ainsi, les systèmes symboliques que les individus utilisent pour construire des significations sont déjà profondément enracinés dans la culture et le langage, dans l'histoire de leur groupe d'appartenance ou d'identité : *"C'est la participation de l'homme à la culture, et la réalisation de ses forces mentales au travers de la culture qui interdisent de construire une psychologie fondée sur un seul individu"* (BRUNER, 1991, p. 27). La pression sociale maintient ainsi la formation des comportements individuels à l'intérieur de limites imposées par les modèles culturels (LINDON, 1959). L'intériorisation des rôles sociaux autorise une certaine prévisibilité des comportements. La notion d'habitus, c'est-à-dire le *"système de dispositions durables et transposables qui, intégrant toutes les expériences passées fonctionne à chaque moment comme une matrice de perceptions, d'appréciations et d'actions, et qui rend possible l'accomplissement de tâches infiniment différenciées"* (BOURDIEU, 1972 cité in DE GAULEJAC, 1983, p. 556), traduit l'existence d'une certaine prédisposition de l'individu à agir, percevoir et apprécier d'une certaine façon à travers une vision de la personne sociale appréhendée comme le produit de ses conditions concrètes d'existence.

Ces différents types de déterminisme se combinent au principe d'économie psychique et d'homéostasie pour construire des pôles d'attachement plus ou moins fixes auxquels l'individu s'accroche, parfois désespérément, grâce à leur potentiel signifiant. Ils entrent en ligne de compte dans la construction du sentiment de continuité et d'identité de tout individu. A cause de ces différents types de conditionnements, *"nous ne pouvons que très difficilement remettre en question un mode de fonctionnement dont nous ne comprenons pas toujours nous-mêmes pourquoi et comment il a été mis en place"* (BENSAID, 1992, p. 50).

L'homme est également partiellement indéterminé : "*la création d'un œuvre originale ne peut pas être peut pas être prédite*" (POPPER, 1984, p. 35). C'est parce que l'être humain n'est pas asservi à la fonctionnalité (CASTORIADIS, 1986), que le propre de l'homme "*n'est pas la logique, mais l'imagination débridée, défonctionnalisée*" (CASTORIADIS, 1991, p. 10), qu'il est un être doué de conscience et d'auto-réflexivité, qu'il peut briser sa clôture identitaire (ENRIQUEZ, 1991), sortir du cercle des représentations et du représentable et s'ouvrir à d'autres pensées, d'autres significations, qu'il est partiellement indéterminé et créateur d'une historicité (DE GAULEJAC, 1986, 1991) par laquelle il peut "*réinstituer autrement un mode infantile de composition du réel dont on reste nécessairement affecté toute la vie, mais dont certaines virtualités restées inachevées peuvent être réveillées (...) et actualisées aux dépens des "décisions" déjà prises, des formations symptomatiques éprouvées*" (DAYAN, 1990, p. 277). L'acteur ou la personne sociale ne fait pas toute la personne. Celle-ci est également doué d'une sensibilité aux variations situationnelles et événementielles. Elle ne peut pas *a priori* prévoir son chemin de vie qui se déroule devant lui au fur et à mesure qu'il avance. En psychologie, c'est sûrement l'Ecole humaniste qui défend avec le plus de virulence le caractère indéterminé du comportement humain (VEXLIARD, 1987). La plasticité structurale et fonctionnelle de sa structure cognitive lui autorise une variabilité comportementale qui "échappe" aux règles de la structuration. Lieu de rencontre entre l'ordre et le désordre, le procédural et le déclaratif, le structural et le dynamisme fonctionnel, il peut ainsi se "dégager" des contraintes environnementales à travers une relative indépendance de pensée et d'action vis-à-vis des contingences diverses : "*On peut prévoir les mouvements d'une machine, d'un robot ; on peut même essayer de prédire les mécanismes ou les "dynamismes" de la psyché humaine ; mais l'être humain est bien plus que sa psyché*" (FRANKL, 1988, p. 136). Le choix est naturellement déterminé et motivé - c'est-à-dire que le libre arbitre n'existe pas. Ce sont cette détermination et cette structuration qui permettent justement la création d'un espace de liberté (BRACONNIER, ALBERT, 1992) : "*Une spontanéité sans aucune détermination ferait de l'homme le contraire d'un être libre et responsable, le jouet du hasard et des caprices*" (DIEL, 1947, p. 42). Déterminisme et autonomie doivent ici se penser simultanément (MORIN, 1990). Dans cette dialectique, l'indétermination apparaît nécessaire aux processus d'auto-organisation qui permettent de stabiliser et de créer la nouveauté dans la sphère cognitivo-représentationnelle de l'individu.

## **② Continu/discontinu**

L'évolution de l'être humain renvoie à l'articulation (possible) des notions de continuité et de discontinuité qui se rapportent à des classes de phénomènes différents.

⇒ au niveau d'un plan "supérieur" dans les rapports de deux ou plusieurs couples ou ensemble de personnes, entre eux ou avec un ensemble plus vaste qui les contient (niveau supra- ou trans-personnel).

La notion de discontinuité pose le problème du référentiel par rapport auquel la rupture peut s'apprécier. Une discontinuité peut s'entendre au niveau structural ou fonctionnel, c'est-à-dire en termes de "profondeur" de changement. Ces deux types de rupture se rapportent à des classes de phénomènes différentes qui importent de distinguer. Certaines discontinuités peuvent aisément s'assimiler à des ruptures dans la continuité (KAES, 1979), c'est-à-dire qu'elle ne remette pas en cause le sujet vu "*comme une localisation et comme un repère immobile à partir de quoi tout changement, toute variation seraient aperçus, le "domaine" dans lequel le sujet est susceptible de se localiser étant en particulier l'appareil psychique lui-même*" (BIANCHI, 1987, p. 57).

Gregory BATESON (1977) précise clairement que la caractéristique "*du contenu de l'apprentissage II, à savoir la validation de soi-même, fait qu'il soit en quelque sorte indéracinable : on pourrait dire en conséquence que les effets de l'apprentissage II acquis pendant l'enfance persisteront probablement toute la vie*" (p. 274). Les processus de déstructuration et de restructuration cognitives décrites par la théorie du conflit socio-cognitif, qui "*adopte les points de vue descriptif et structuraliste de la théorie piagétienne et s'appuie sur son modèle interactionniste*" (AUMONT, MESNIER, 1992, p. 189), ne peut s'assimiler à un apprentissage de niveau 3 tel que le définit BATESON. Le progrès cognitif ne sous-tend pas une rupture de la structure cognitive, mais s'accompagne d'un réajustement dans la façon d'appréhender le monde et les choses. La "valorisation sociale" associée au changement ne doit pas nous faire oublier que les ruptures et les discontinuités dans la sphère psychologique restent des phénomènes souvent douloureux et sûrement pas aussi fréquents que certains auteurs voudraient le laisser entendre.

### **③ Pôle féminin/pôle masculin**

Les notions de pôles ou d'éléments féminins et masculins n'est pas une idée nouvelle ni dans le champ psychologie, ni en dehors de celui-ci. Ces articulations polaires de la personnalité renvoient aux multiples théories de l'androgynie que l'on retrouve en tant en psychologie individuelle qu'en psychologie sociale (LORENZI-FABIO, 1994). La mobilité de son ancrage dans des réalités qui relèvent de registres hétérogènes renvoie cette notion mouvante et instable à une certaine parenté entre les conceptions "non-scientifiques" (mythologie, littérature, etc.) et scientifiques qui présentent, sur ce thème, "*des visages remarquablement analogues*"

La continuité procède de l'agencement structurale de la personnalité, des invariants génétiques, affectifs et cognitifs, des mécanismes d'assimilation et d'accommodation, du sentiment subjectif de continuité spatiale et temporelle, des déterminations fixées dans la petite enfance, etc. qui répondent à la nécessité d'un sens du Moi, d'un point d'ancrage, d'un référent immobile pour que le monde soit perceptible et intelligible (BIANCHI, 1987). Les formations de sens acquises, les schémas mentaux répétitifs conscient et non-conscients, les mécanismes de défense psychologique contribuent au maintien de cette continuité, d'une stabilité de l'appareil psychique par rapport à laquelle le sujet perçoit et comprend son environnement intérieur et extérieur : "*Ce que nous recherchons est toujours en continuité avec notre propre histoire, même si nous croyons mettre toutes nos forces à vouloir nous en détacher*" (BENSAID, 1992, p. 56 ; voir également WIDLÖCHER, 1970). La structure représentative d'un individu s'appuie sur des théories implicites dont il n'est pas souvent, voire jamais, conscient et qui sont notamment protégées par des mécanismes de défense archaïques. Certaines cognitions restent toutefois non fixées, susceptibles de variations. La possibilité pour le sujet de prendre de la distance par rapports à des substructures à valence déterminante consacre sa marge de manœuvre. Sa plasticité structurale et fonctionnelle lui permet ainsi d'intégrer des modifications qui, lorsqu'elles bouleversent trop radicalement la structure logique ou la capacité d'intégration du sujet, consacrent des ruptures, des discontinuités et s'inscrivent dans une perspective structurale.

Les discontinuités consacrent une rupture dans la trajectoire du développement psychoaffectif, dans la façon dont le sujet vit sa relation au monde et à lui-même. Elle traduit une inadéquation entre les possibilités du sujet et les exigences du milieu pouvant conduire à des décompensations avec recours à des mécanismes de défense. Il importe toutefois de distinguer les discontinuités brutales et réelles des discontinuités des coupures abstraites de la succession (TAP, 1988). Il existe des niveaux de discontinuité comme il existe des niveaux de crise. Jean GUILLAUMIN (1979) définit la crise psychologique comme "*la mise en faillite objective - subjectivement vécue - des régulations d'un système personnel*" (p. 222-223) qui devient incapable d'avoir une régulation intrinsèque de ses éléments. Selon lui, cette faillite psychologique peut être appréhendée à trois niveaux qui ne s'excluent pas mutuellement, mais semblent s'emboîter selon des lois précises encore mal connues (p. 222-223) :

- ⇒ au niveau d'une relation, antérieurement stable et qui s'est détériorée, entre deux ou plusieurs individus (niveau inter-individuel ou inter-personnel) ;
- ⇒ au niveau "inférieur" et plus "profond" (intra-personnel) dans les rapports de système entre diverses instances, modalités ou processus du fonctionnement individuel de la ou des personnes en crise ;

(LORENZI-FABIO, 1994, p. 97) - sans toutefois que les présupposés et les méthodes d'investigation puissent toutefois se confondre. Claude OLIEVENSTEIN (1987) évoque le non-dit de l'androgynie qui traduit le manque, la perte d'intégralité que tous ressentent plus ou moins mais que peu expriment et qui crée "*le désir de l'autre, et à travers cet autre, désir d'un autre en soi*" (p. 38) : "*Réaliser l'être androgynie, c'est accéder à la totalité immortelle et ne plus être soumis à la loi commune*" (OLIEVENSTEIN, 1987, p. 43).

Cette bipolarité psychologique ne se confond pas avec le fait d'être un homme ou une femme, mais correspond à des comportements, des attitudes, de façons de réagir face aux événements et aux circonstances. Elle doit être pensée en terme d'énergie, ou plutôt, en termes d'attitude devant cette énergie, à savoir la rétention, l'accumulation de l'énergie et la décharge de cette énergie (DACO, 1968). Pour simplifier, les caractéristiques psychologiques associées à cette "prédisposition à la bisexualité psychologique" peuvent être résumer comme suit (JUNG, 1964 ; DACO, 1968 ; WINNICOTT, 1975 ; FROMM, 1978 ; GALLAND, SALOME, 1989 ; LOUART, 1990 ; DURCKHEIM, 1992) :

- ⇒ le pôle masculin est naturellement porté vers l'action, la construction, l'extériorisation, le mouvement, le raisonnement logique, le besoin d'entreprendre, de créer, d'aller de l'avant, de prendre des initiatives ; il est orienté vers un but, l'avenir, le changement, etc.
- ⇒ le pôle féminin est naturellement porté vers la non-action, la passivité active (qui ne peut se confondre avec l'inertie), la réceptivité productrice, l'accueil, l'intériorisation, l'ouverture autorisant les événements et ne prenant pas les devants, la gestation, la maturation, le raisonnement intuitif, la stabilité, l'être, etc.

Donald W. WINNICOTT (1975) associe l'élément masculin "*à la motion pulsionnelle relié aux objets (sous sa forme passive ou active)*" et l'élément féminin "*l'identité qui fournit à l'enfant la base indispensable sur laquelle il pourra être ce qui lui permettra ultérieurement d'établir un sentiment de soi*" dans un contexte de relation à l'objet (p. 118).

Si l'on analyse les différentes théories du changement au regard de cette bipolarité, nous pouvons voir qu'elles se réfèrent à des pôles et des attributs psychologiques de ces deux pôles : la passivité d'un "se défaire" et l'activité d'un "se créer" (DAYAN, 1990). Ainsi, le changement nécessite parfois une acceptation, un lâcher-prise, un renoncement qui renvoient aux qualités féminines de la personnalité. Le lâcher-prise se rapporte notamment au desserrement des mécanismes de défenses qui entravent le fonctionnement mental dans sa souplesse, son harmonie, son adaptation lorsqu'ils s'avèrent inefficaces, trop rigides, mal adaptés aux réalités internes et externes, trop exclusivement d'un même type (IONESCU, 1993). Il permet de faire face à ses propres limitations sans chercher à les fuir, les transformer ou les dépasser en

autorisant l'émergence de la nouveauté (RIEHL, 1992) ou encore de redéfinir les frontières du moi, le sens des expériences passées en fonction d'évolutions dispositionnelles et/ou situationnelles de nature les plus diverses.

Le changement repose également sur la construction de projets, la fixation de buts et d'objectifs, qui peuvent être multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites et plus ou moins contradictoires (CROZIER, FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993), guidées par les forces motivationnelles qui procèdent du pôle masculin. Le changement s'appuie alors sur une volonté, qui peut devenir paralysante si elle devient obsessionnelle, qui oriente l'individu vers certaines catégories de relations sujet-objet préférentielles susceptibles de satisfaire ses besoins et ses désirs (NUTTIN, 1985).

### ⬇ Action/cognition

L'évolution de l'être humain met en jeu des activités qui mêlent étroitement l'action et la cognition. Les modifications comportementales permettent des changements affectivo-cognitifs et vice versa. Ainsi, l'individu s'auto-construit, s'auto-structure au cours de son développement à travers une interaction intentionnelle avec son environnement qui participe à l'acquisition, la maturation et la stabilisation de ses capacités cognitives (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991).

L'action est un facteur de développement vitale pour l'être humain (CÉLESTE, 1993). Elle constitue non seulement une des clefs de voûte de l'apprentissage (MAGLAIVE, 1990 ; WEIL-BARAIS, 1993), mais ses résultats retentissent également sur la dynamique motivationnelle qui lui donne son énergie à travers les représentations des aspirations, besoins et intérêts du sujet. "L'apprentissage en marchant" (KÉNIG, 1994), c'est-à-dire l'acceptation d'apprendre dans le déploiement même l'action, "*revient à admettre une part d'impréparation que les acteurs imprégnés de l'idée de choix rationnel tolèrent difficilement*" (p. 77). Il consacre l'exploration et l'expérimentation, avec la reconnaissance du droit à l'erreur, comme forme d'apprentissage qui s'appuie sur l'apparition de nouveaux questionnements liée au déroulement de l'action ; questionnements provoquant ainsi de nouvelles investigations (WEIL-BARAIS, 1993). L'agir ne permet pas de considérer l'individu comme un être passif, ou une simple machine à répondre et réagir à des stimuli, mais comme un acteur organisateur et réorganisateur de son environnement qui traite l'information en vue de mettre en œuvre ses stratégies dans un contexte de rationalité limitée et de contraintes organisationnelles (CROZIER, FRIEDBERG, 1977), impose sa propre organisation au milieu qui l'entoure (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991). La croyance selon laquelle les événements, les résultats et les renforcements dépendent de notre propre comportement, de nos compétences et de nos caractéristiques personnelles

internes (attribution causale interne, locus of control) traduit bien la reconnaissance d'une capacité implicite et explicite de contrôle de l'individu sur son environnement - sur le thème de la théorie de l'attribution voir notamment MONTMOLLIN, 1977 ; JASPARS, HEWSTONE, 1984 ; BEAUVOIS, JOULE, 1990 ; FISCHER, 1990 ; MONTEIL, 1990).

Les cognitions, les représentations influent également sur les comportements, et des modifications des images mentales, au sens large du terme, peuvent aboutir à des réponses comportementales différentes pour un même stimulus (LELORD, 1991). La modification des cognitions ne peut être considérée indépendamment de l'acte d'apprendre : "*La description de l'activité cognitive où le sujet agit sur sa propre pensée pour la transformer et la développer justifie le choix de l'expression acte d'apprendre*" (AUMONT, MESNIER, 1992, p. 187). La restructuration des schémas cognitifs et affectifs qui sous-tendent l'action apparaît comme un moyen privilégié d'évolution de l'individu. L'insight, la capacité "d'apprendre à apprendre", les mécanismes de régulation socio-cognitive, etc. traduisent l'existence la capacité de l'individu de déstructurer et restructurer, de façon plus ou moins profonde, l'organisation de ses schémas mentaux, de ses schémas perceptifs, interprétatifs et cognitifs. La modification de sa sphère représentationnelle peut se répercuter sur ses comportements bien qu'il existe ces deux sphères (cognition et action) soient irréductibles l'une à l'autre.

Le lien entre l'action et la cognition se nourrit de l'orientation désirante basée sur les affects, le ressenti subjectif et spécifique de l'individu. Comme nous l'avons montré tout au long de notre exposé, la sphère affective constitue une réalité psychique incontournable de l'être humain. La cognition et l'affectivité sont intimement imbriquées puisque "*les processus cognitifs intègrent - dans le contenu qu'ils appréhendent et qu'ils structurent - des aspects affectifs, irrationnels, avec les aspects proprement cognitifs et rationnels*" (KARLI, 1987, p. 85).

Pour signifier l'irréversibilité du temps, la sensibilité aux variations situationnelles et événementielles et la nature récursive du processus d'évolution, les rapports dialectiques entre ces quatre couples d'attributs s'entendent dans un processus d'auto-éco-ré-organisation permanent (pour reprendre une idée d'Edgar MORIN), dans lequel - comme nous l'avons précisé dans le premier chapitre :

⇒ L'auto-organisation traduit l'idée d'un processus qui permet de créer et de stabiliser la nouveauté, l'aléatoire, le désordre à travers un "accroissement" de la complexité qui permet au sujet de recomposer le sens de son histoire (PAGNIER & alii, 1990 ; LE POULICHET, 1994) ; cf. première partie section II). Elle exprime également une autonomie du système (LEMOIGNE, 1990 ; LUGAN, 1993) qui lui permet d'échapper à la dichotomie entre le déterminisme et la contingence : l'appareil psychique "*se forme petit à petit à partir d'un certain nombre d'états mentaux qui le constituent et qui sont*

*constitués et signifiés en retour par lui, c'est donc lui aussi un réseau auto-organisé, renfermé sur lui-même et trouvant, en lui-même, sa finalité (son sens)" (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991, p. 200). L'environnement n'a pas un sens en soi, mais prend un sens dans l'imagerie mentale du sujet qui peut être en décalage complet avec le stimulus déclencheur. Les notions de ressenti, c'est-à-dire la façon dont le sujet éprouve une situation, ou de résonance, c'est-à-dire ce à quoi un événement renvoie dans son histoire personnelle (SALOME, 1991), traduisent bien l'idée d'une certaine forme de clôture opérationnelle (VALERA, 1989) du système cognitif de l'individu. Cette clôture renvoie "à des chaînes associatives qui se replient sur elles-mêmes" (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991, p. 200) pouvant être réactivées de façon contingente. Elle plaide en la faveur d'une relative indépendance de la sphère psychique vis-à-vis des stimulations extérieures et traduit l'existence d'une possibilité d'engagement volontaire du sujet à partir de ses représentations endogènes.*

Les propriétés d'auto-organisation permettent au système cognitif de l'être humain, au sens large du terme, d'engendrer la nouveauté grâce à sa capacité à s'adapter aux événements aléatoires qui l'agressent, et de les assimiler en modifiant sa structure tout en conservant son identité (ATLAN, 1979 ; VARELA, 1989), tant les stimuli ne possèdent pas un caractère trop déstructurant nécessitant des réaménagements psychiques profonds. Cela suppose une certaine dose d'indétermination qui permet à l'individu d'intégrer les perturbations qui l'affectent et de les transformer en expériences significatives (DUPUY, 1990). Un excès de structuration et une fixation trop marquée des schémas cognitifs de l'individu affectent largement cette capacité d'auto-organisation qui réclame une certaine "fluidité mentale". L'auto-organisation exprime également l'idée d'une participation effective du sujet à sa propre construction par le rôle structurant assigné au comportement intentionnel.

⇒ L'éco-organisation rend compte de l'accroissement de l'ouverture et de l'échange qui accompagne tout progrès de la complexité (MORIN, 1990). Elle exprime le fonctionnement synchronique du système (LEMOIGNE, 1990 ; LUGAN, 1993) dans ses dimensions sociale, affective et cognitive. La connaissance du monde, l'élaboration des orientations motivationnelles de l'individu se construisent progressivement en fonction d'un contact comportemental et cognitif continu avec ce monde. Son fonctionnement psychologique se situe "*dans une structure qui implique une référence intrinsèque et active du moi à un monde d'objets*" (NUTTIN, 1985, p. 211). Dans cette structure bipolaire, l'individu et le monde coexistent comme des résultantes et des potentialités actives d'interaction qui constituent le contenu même des processus psychiques.



⇒ La ré-organisation prend son sens par rapport à la désorganisation permanente qui travaille le système de façon continue (MORIN, 1977). Elle exprime la transformation diachronique du système (LEMOIGNE, 1990 ; LUGAN, 1993) à travers des mécanismes qui relient les continuités et les discontinuités, les modifications structurales et fonctionnelles.

# L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT MUTATIONNEL : DE L'EMPRISE AU DEUIL

**Approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique**

Philippe PAILOT

Directeur de recherche : Professeur Jean-Pierre DEBOURSE

Laboratoire de recherche : C.L.A.R.E.E. (U.R.A. C.N.R.S. 936) - I.A.E. de Lille

## Résumé

L'objet de cette thèse est d'apprécier, à partir d'une étude de cas, le processus d'articulation entre l'évolution de la firme et celle de son dirigeant dans un contexte de changement mutationnel et de comprendre les raisons pour lesquelles la succession managériale, consécutive à la déstructuration de son contexte d'action pertinent, peut être vécue selon un modèle de crise décrit par la théorie du deuil. Après avoir spécifié la nature du changement révolutionnaire survenu dans l'entreprise, nous nous attachons à décrire les différentes phases du processus de deuil vécu par son dirigeant dont on retrouve clairement les étapes telles qu'elles sont décrites par les modèles d'inspiration freudienne de cette théorie.

Au-delà de cette validation descriptive, nous proposons une analyse des schémas formels de causalité qui permettent d'expliquer la crise psychique au regard du parcours biographique du sujet dans ses aspects managériaux, sociologiques et psycho-affectifs. L'explication proposée se caractérise par une analyse dialectique interdisciplinaire qui reconnaît l'irréductibilité et l'autonomie relative des niveaux de réalité, à savoir les dimensions organisationnelle, sociologique et psychique. En distinguant les sources endogènes et exogènes de résistance au changement, ce cadre d'analyse nous conduit à rapprocher la crise vécue par le dirigeant d'un processus d'emprise nourri de dynamismes inconscients qui confèrent à la firme un statut symbolique lié au parcours biographique du dirigeant et entretenu par les logiques d'action qu'il déploie dans le champ organisationnel.

En montrant clairement l'utilité du recours aux thèses de la psychologie dynamique pour comprendre certains phénomènes organisationnels, nous apportons notamment une confirmation qualitative à la théorie de la succession managériale corroborée par l'analyse chronologique et comparative des performances économiques de l'entreprise tout en suggérant une vision complexe du processus d'accompagnement du changement.

## Mots clefs

Théorie de l'évolution de la firme - Théorie de l'emprise - Théorie du deuil - Théorie de la succession managériale - Théorie de la rationalité - Théorie de l'habitus - Théorie de l'identité - Interdisciplinarité - Analyse dialectique - Approche biographique