



HAL
open science

Du mépris des faisabilités opérationnelles et de ses effets sur le désalignement stratégique : le cas des projets-opérations à dimension système d'information

Gaëlle Beau

► To cite this version:

Gaëlle Beau. Du mépris des faisabilités opérationnelles et de ses effets sur le désalignement stratégique : le cas des projets-opérations à dimension système d'information. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0809 . tel-03777646

HAL Id: tel-03777646

<https://theses.hal.science/tel-03777646>

Submitted on 15 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conservatoire National des Arts et Métiers

ÉCOLE DOCTORALE « Abbé Grégoire »

**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)
EA 4603**

THÈSE présentée par :

Gaëlle BEAU

Soutenue le : **2 juillet 2012**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : **Sciences de gestion**

**Du mépris des faisabilités opérationnelles et
de ses effets sur le désalignement
stratégique : le cas des projets-opérations à
dimension système d'information**

THÈSE dirigée par :

M. Eric FIMBEL

Professeur à Reims Management School et au Cnam-Lirsa

RAPPORTEURS :

M. Marc BIDAN

Professeur, Président de l'AIM, Université de Nantes

M. Jean Luc MORICEAU

Professeur, Institut Télécom / Télécom Ecole de Management

JURY (SUFFRAGANTS):

Mme Martine BRASSEUR

Professeur des Universités – Université Paris Descartes - Sorbonne
Paris Cité

M. Claude MOLLY-MITTON

Président USF et responsable communication et veille, AIFE
(Ministère de l'Economie, des finances et du commerce extérieur)

M. Yvon PESQUEUX

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

A tous ceux qui m'ont soutenue dans cette recherche

Remerciements

Je tiens à remercier très chaleureusement mon directeur de thèse qui a permis à cette recherche de voir le jour et qui a su, par ses conseils avisés et son attention constante, me guider tout au long de ce parcours doctoral. Je lui en suis extrêmement reconnaissante.

Je souhaite remercier par ailleurs très sincèrement le laboratoire de recherche du CNAM, le LIRSA qui a accueilli ce travail ainsi que M. Y. Pesqueux, pour l'aide précieuse qu'il a pu m'apporter au cours de cette thèse.

Mes remerciements sont aussi adressés aux membres du jury qui ont accepté de participer à cette soutenance et qui contribuent ainsi, à travers leurs lectures critiques, à faire progresser les questionnements liés au mépris des faisabilités opérationnelles et à ses effets sur le désalignement stratégique.

J'exprime par ailleurs toute ma gratitude aux scientifiques rencontrés au cours de cette recherche qui ont consacré du temps à ce sujet et qui ont fait éclore des interrogations fructueuses, bénéfiques à l'achèvement de ce doctorat.

Je suis aussi très reconnaissante aux différentes personnes interviewées en entreprise, pour les éclairages et les contributions riches dont ils m'ont fait part.

Un très grand merci à mes parents et à mes amis proches, pour leur soutien sans faille et leur écoute bienveillante : ce travail leur est dédié.

Résumé

L'alignement stratégique du système d'information est une problématique récurrente en entreprise, de nombreux projets opérations à dimension système d'information ne permettant pas d'obtenir les gains attendus par les Directions Générales. Face à ces nombreux constats d'échecs, plusieurs variables explicatives peuvent être invoquées. Cette recherche vise à en tester une, celle du mépris des faisabilités opérationnelles. Le terme de mépris a été choisi à dessein afin d'insister sur la dimension « incarnée » de la manœuvre d'alignement, et notamment des « conditions que l'on puisse faire » qui sont exprimées par les différentes parties prenantes. Fondée sur une double définition du mépris interrogeant le thème de la « prise » comme de la « mé-prise », les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche exploratoire font du mépris des faisabilités opérationnelles un objet en sciences de gestion et montrent que le mépris des faisabilités opérationnelles peut être l'une des variables explicatives du désalignement stratégique.

Mots clés : mépris, alignement stratégique, faisabilité opérationnelle, projet-opération, système d'information

Résumé en anglais

Information system alignment is a vital subject in companies as many IT projects fail to achieve the benefits expected by top management. To explain this statement, many variables can be put forward. We decided to focus our study on one of those potential explanatory reasons which is “contempt for operational feasibilities”. The “contempt” expression has been precisely chosen to underline the embodied dimension of strategic alignment, and, in particular, “the underpinning conditions under which one can realize” as expressed by project stakeholders. Based on a twofold definition of contempt questioning the action of “taking” and “mis-taking” operational feasibilities, the results collected during this exploratory research highlight the relevance of placing this subject in the field of management and show how contempt for operational feasibilities can have proven effects on information system misalignment.

Key words: contempt, strategic alignment, operational feasibility, project, information system

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Remerciements | 3 |
| Résumé | 4 |
| Résumé en anglais | 5 |
| Table des matières | 6 |
| Liste des tableaux | 9 |
| Liste des figures | 10 |
| Liste des annexes..... | 11 |
| Introduction | 12 |
| Première partie LE MEPRIS DES FAISABILITES OPERATIONNELLES : UN OBJET POUR LES SCIENCES DE GESTION..... | 15 |
| Chapitre I – Genèse de la recherche doctorale | 16 |
| 1.1 Des racines anciennes..... | 16 |
| 1.2 Les sciences de gestion : une synthèse de ces différentes expériences..... | 18 |
| Chapitre II – Ce que n’est pas cette recherche doctorale | 21 |
| 2.1. Les domaines qui ne seront pas traités dans le cadre de ce travail..... | 21 |
| 2.2 L’intérêt de ce sujet en sciences de gestion..... | 28 |
| CHAPITRE III – Le choix d’une posture épistémologique : le constructivisme..... | 34 |
| 3.1 Nos convictions à l’origine de la posture constructiviste..... | 34 |
| 3.2 Méthodologie de recherche empirique et posture épistémologique..... | 42 |
| Chapitre IV – Regards croisés : interviews d’intellectuels en sciences humaines..... | 47 |
| 4.1 Une démarche originale | 47 |
| 4.2 Rencontres effectuées avec des scientifiques en sciences humaines | 52 |
| Deuxième partie PERIMETRE THEORIQUE DE LA THESE | 61 |
| Chapitre V – Le mépris des faisabilités opérationnelles | 62 |
| 5.1 Pourquoi avoir choisi le terme de mépris ? | 63 |
| 5.2 Les acceptions du terme « mépris » retenues dans cette recherche doctorale..... | 87 |
| 5.2.1. Le mépris : un terme analysé de manière inégale dans les sciences sociales..... | 87 |
| 5.2.2. Les acceptions du mépris retenues dans le cadre de cette recherche doctorale ... | 133 |
| Chapitre VI – Une analyse critique du concept de faisabilité opérationnelle | 145 |
| 6.1 Un terme peu analysé pour lui-même dans les sciences de gestion malgré son utilisation fréquente dans certains types de littérature | 145 |
| 6.2 Contenus et contours sémantiques du concept de faisabilité | 163 |

| | |
|--|-----|
| 6.3 La faisabilité : une approche incarnée des projets opérations à dimension système d'information..... | 172 |
| Chapitre VII – Approche théorique retenue pour définir l’alignement stratégique | 177 |
| 7.1. L’alignement stratégique des projets opérations à dimension SI comme cadre conceptuel..... | 177 |
| 7.2 Ce que n’est pas l’alignement stratégique et le système d’information dans le cadre de cette recherche doctorale | 183 |
| 7.3 Définition des approches retenues dans cette recherche doctorale en matière d’alignement stratégique et de système d’information | 194 |
| Troisième partie RECHERCHE EMPIRIQUE : DISPOSITIFS, DEPLOIEMENTS ET RESULTATS | 216 |
| Chapitre VIII – Méthodologie d’analyse qualitative..... | 217 |
| 8.1 Modèle d’analyse retenu dans le cadre de cette recherche exploratoire | 217 |
| 8.1.1 Une recherche fondée sur le modèle hypothético déductif | 217 |
| 8.1.2 Des dispositifs empiriques multiples..... | 221 |
| 8.1.3 Précisions sur les entretiens..... | 222 |
| 8.2 Méthodologie d’analyse qualitative | 223 |
| Chapitre IX – Analyse des entretiens réalisés avec les scientifiques en sciences humaines . | 225 |
| 9.1. Le mépris des faisabilités opérationnelles et ses effets sur l’alignement stratégique : les points de vue des scientifiques | 226 |
| 9.2. Conclusions quant à nos hypothèses de travail | 253 |
| Chapitre X – Analyse des données secondaires recueillies dans le cadre de cette recherche | 258 |
| 10.1 Thèmes recensés après l’analyse des matériaux récoltés | 258 |
| 10.2. Conclusions quant à la validation des hypothèses de travail dans le cadre de notre recherche | 298 |
| Chapitre XI – Analyse de l’étude de cas réalisée dans cette recherche doctorale | 302 |
| 11.1 Descriptif du cas étudié | 302 |
| 11.2 Présentation des conclusions récoltées par type de matériaux..... | 312 |
| 11.2.1 Analyse des matériaux | 312 |
| 11.2.2 Conclusions quant à nos hypothèses de travail | 326 |
| 11.3 Analyse des entretiens réalisés | 328 |
| Chapitre XII – Analyse des autres entretiens effectués..... | 366 |
| 12.1 Confrontation des matériaux issus des entretiens | 366 |

| | |
|---|-----|
| 12.2 Analyse des entretiens et synthèse des conclusions par type d'hypothèses | 367 |
| Chapitre XIII – Conclusions et perspectives de recherches ultérieures | 391 |
| 13.1 Les limites de cette recherche | 391 |
| 13.2 Perspectives de recherches ultérieures | 393 |
| Conclusion..... | 396 |
| Résumé..... | 453 |
| Résumé en anglais | 453 |

Liste des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 - Recherches sur les mots clés de notre sujet dans les bases de données françaises et internationales | 149 |
| Tableau 2 - Tableau de L. Raymond résumant les différents travaux sur l'alignement stratégique et performance des entreprises jusqu'au début des années 2000 | 181 |
| Tableau 3 - Tableaux de P.P. Tallon et A. Pinsonneault résumant la littérature sur l'alignement stratégique des systèmes d'information jusqu'en 2008 | 182 |
| Tableau 4 - Fréquence d'apparition du mot "mépris" dans le discours des scientifiques interrogés | 234 |

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1 - Trajectoire de référence et dispositifs contributeurs multiples (source : Fimbel 2007)..... | 26 |
| Figure 2 - Un projet opération SI – Le continuum (source : Fimbel 2007) | 27 |
| Figure 3 - Périmètre de la thèse et apports des autres champs disciplinaires..... | 28 |
| Figure 4 - Exemple de l'expression du mépris d'après les recherches de Matsumoto et d'Ekman (1985). Le mépris serait représenté par le soulèvement et le resserrement de la lèvre d'un seul côté de la bouche | 106 |
| Figure 5 - Portail lexical du CNRTL – Synonymes du terme « mépris » | 137 |
| Figure 6 - Portail lexical du CNRTL – Antonymes du terme « mépris » | 140 |
| Figure 7 - Portail lexical du CNRTL – Proxémie du terme « mépris » | 141 |
| Figure 8 – Portail lexical du CNRTL – Synonymes du terme faisabilité | 166 |
| Figure 9 – Portail lexical du CNRTL – Proxémie du terme faisabilité..... | 166 |
| Figure 10 - Le modèle SAM : la cohérence stratégique (source : Fimbel 2007) | 184 |
| Figure 11 - Le modèle SAM : les quatre domaines (source : Fimbel 2007) | 185 |
| Figure 12 - Le modèle SAM (source : Fimbel 2007) | 186 |
| Figure 13 - Le modèle SAM : exemples d'implication diversifiée de chacun des domaines dans un alignement du SI (source : Fimbel 2007)..... | 187 |
| Figure 14 - Cartographie contextuelle générale des parties prenantes internes et externes (source : Fimbel 2007) | 210 |
| Figure 15 - Les parties prenantes managériales dans chaque catégorie de projets – opérations (source : Fimbel 2007) | 213 |
| Figure 16 - DyGAM : réalisations et décisions des parties prenantes dans le cadre de l'aligno-vigilance du continuum d'un projet – opération (source : Fimbel 2007) | 214 |
| Figure 17 - Les deux premières hypothèses de travail comme éléments fondateurs de cette recherche | 220 |
| Figure 18 - Design de la recherche..... | 221 |
| Figure 19 - Schémas du déroulement du projet – opération | 308 |

Liste des annexes

| | |
|---|-----|
| Annexes..... | 424 |
| Annexe 1 – Entretien avec Bruno Latour..... | 425 |
| Annexe 2 – Entretien avec François L’Yvonnet..... | 430 |
| Annexe 3 – Entretien avec Yvon Pesqueux | 443 |

Introduction

Cette recherche doctorale est issue d'une réflexion personnelle marquée par 5 années de conseil en organisation et en transformation d'entreprise. Suite aux déceptions nombreuses de Directions Générales ne récoltant pas les gains attendus sur les projets opérations à dimension système d'information, nous avons décidé de questionner les causes explicatives des désalignements stratégiques constatés. Nous avons choisi d'interroger la prise en compte des faisabilités opérationnelles dans la mesure où cette problématique peu explorée nous semblait être une voie de recherche permettant d'éclairer la compréhension des phénomènes mentionnés plus haut. L'introduction du terme de « mépris » dans la formulation de ce sujet est fondée sur une volonté de réincarner la vision que l'on peut avoir de l'alignement stratégique dans la mesure où la prise en compte des « conditions que l'on puisse faire » prend véritablement corps à travers la consultation des différentes parties prenantes considérées dans le projet opération.

Dans la première partie de ce travail, nous installerons les termes mêmes de notre sujet comme un objet en sciences de gestion. Nous reviendrons à la genèse de la recherche doctorale afin que le lecteur puisse se représenter plus précisément les ancrages personnels à l'origine de ce sujet. Puis nous légitimerons ensuite le choix du périmètre de recherche qui a été le nôtre durant ce travail afin de délimiter rigoureusement notre objet d'étude en sciences de gestion tout en mettant en lumière les apports riches des autres sciences humaines en tant que références utiles à la compréhension de notre sujet. Nous insisterons enfin sur le choix de notre posture épistémologique, et sur l'explicitation d'une démarche peu commune dans un travail doctoral, celle de mener des entretiens avec des scientifiques reconnus en sciences humaines.

Dans la seconde partie de cette recherche, nous développerons le périmètre théorique sollicité pour asseoir les définitions des termes du sujet et les rendre opérants dans le dispositif de validation empirique. Nous reviendrons sur le choix du terme « mépris » choisi à dessein au regard des missions réalisées en tant que consultante et ferons appel aux sources disciplinaires multiples que nous avons mobilisées pour cerner la richesse de ce mot. Nous finirons cette étape de notre travail par l'explicitation des perspectives théoriques choisies pour définir la « faisabilité opérationnelle » et « l'alignement stratégique » dans cette thèse. Nous insisterons, notamment à travers une proposition d'analyse critique du terme de faisabilité, sur la nécessité de revenir aux notions de fabrication et d'usage pour légitimer les choix théoriques assumés en matière d'alignement stratégique.

Enfin, **dans la dernière partie de ce travail consacrée à la recherche empirique**, nous exposerons la méthodologie qualitative suivie et déployée sur différents types de matériau (interviews avec des scientifiques reconnus en sciences humaines, recueils de données secondaires, étude de cas et entretiens généralistes avec plusieurs types de parties prenantes). Cette section nous permettra d'explicitier la formulation de nos hypothèses de travail (neuf au total) et d'aboutir aux résultats récoltés pour chaque dispositif testé. Nous terminerons ce travail par un exposé des conclusions et perspectives de recherches ultérieures que nous ouvrent les analyses effectuées dans ce doctorat.

Nous précisons enfin, comme cela est d'usage, que les propos tenus dans cette thèse n'engagent que l'auteur de ce travail et non le CNAM.

Première partie

**LE MEPRIS DES FAISABILITES
OPERATIONNELLES : UN OBJET POUR
LES SCIENCES DE GESTION**

Chapitre I – Genèse de la recherche doctorale

Dans ce chapitre, nous exposerons les origines de ce travail, fruits de nos nombreuses expériences tant sur le plan universitaire que professionnel et qui se positionne en sciences de gestion.

1.1 Des racines anciennes

S'engager sur le chemin d'une recherche doctorale est sans aucun doute une décision délicate qui ne peut être prise dans l'instant. En ce qui me concerne, après mon diplôme de sciences politiques, j'envisageais de m'engager dans une carrière universitaire dans le domaine de la recherche : plutôt que de choisir un diplôme plus professionnalisant, je choisis alors de mener un DEA en relations internationales, aujourd'hui appelé « master recherche ». J'appréciais particulièrement à cette époque les aspects théoriques que j'avais commencés à découvrir lors de mes études à Sciences Po, et j'avais la volonté de continuer à m'enrichir sur ce plan. Le DEA était par conséquent le diplôme le plus approprié qui permettait d'approfondir l'ensemble de ces notions, mêlant étroitement la sociologie à la science politique. Je ne fus pas déçue et cette année d'étude me permit d'élargir mes horizons. Suite à ce diplôme, et n'ayant pas fait d'année à l'étranger, je considérai comme important de me confronter à d'autres manières de « penser » : je passai donc les procédures de sélection du Collège d'Europe et j'y fus admise quelques mois plus tard. Cette année fut extrêmement passionnante dans la mesure où j'appris autant des autres étudiants que des cours que je pouvais suivre. J'appris à travailler à partir d'études de cas, notamment en ce qui concerne le domaine juridique ; je découvris les fondements de la culture européenne en menant des recherches pour le cours de civilisation européenne et assistai à des débats émouvants sur les conflits dans les Balkans organisés par les étudiants. Je continuais par ailleurs à enrichir mon parcours de recherche puisque nous devions aussi rédiger un mémoire de recherche avec des professeurs européens. Les exigences étant parfois un peu différentes, cela complétait dans une certaine mesure ce que j'avais pu apprendre lors de mon DEA. De retour à Paris, plusieurs voies s'offraient à moi et il m'était difficile de choisir. Certains de mes professeurs m'encouragèrent à mener une recherche doctorale mais faire de la recherche en science politique ne me permettait pas d'avoir un contact suffisant avec le réel. Je n'étais pas prête à

m'engager pendant trois sur un sujet qui, dans ce cadre, aurait porté sur la Russie (puisque je m'étais spécialisée depuis le début de mes études sur l'Europe centrale et orientale), mais ne m'aurait pas permis ensuite d'être très au contact avec d'autres mondes que celui du microcosme des chercheurs en science politique. Il me fallait un contact avec le réel car, ayant été relativement protégée dans des environnements riches sur le plan intellectuel, il me semblait que je ne saisisais pas la réalité du monde. J'avais effectué quelques stages dans le monde diplomatique et je dois dire qu'après cette année au Collège d'Europe, ayant un peu d'avance dans mon parcours universitaire, je réfléchissais à passer des concours qui m'auraient permis de retrouver cette ouverture « internationale » que j'avais appréciée à travers ces différentes expériences. Les concours de la Commission Européenne étant réservés à ce moment là aux ressortissants des nouveaux états membres, je décidai de retourner à Sciences Po pour préparer les concours de l'ENA et du Ministère des Affaires Etrangères. Cette année d'étude se révéla décevante : peut être avais-je surestimé ce que cette préparation aux concours pouvait m'apporter...Je fus relativement déçue car les débats de fond sur l'évolution de l'administration n'étaient que très peu abordés. Il fallait dans ce cadre enregistrer énormément de connaissances mais les cours reçus ne correspondaient pas à ce que j'attendais sur le plan des débats d'idées. Je pensais de nouveau à m'inscrire en thèse mais comme je le soulignais précédemment le monde de la science politique me semblait très restreint et de plus, les débouchés sur le plan professionnel étaient très réduits. De surcroît il fallait assumer sur le plan financier encore trois années d'étude, et les bourses étaient très rares dans ce secteur. Après six années d'études, il fallait que je puisse être autonome financièrement ce qui était difficile dans ce domaine et sans garantie de trouver un emploi après l'obtention d'une thèse. Je n'avais pas non plus de sujet qui me tenait particulièrement à cœur et qui aurait pu être un élément moteur suffisamment fort pour que je puisse m'y engager.

Aussi à la suite de cette année de préparation, confrontée à la nécessité de trouver un emploi, je trouvai un premier poste dans le conseil. En raison de mes langues « exotiques » (le russe et le polonais), je me retrouvai dans le secteur bancaire, domaine qui m'était complètement étranger. L'entrée dans le monde professionnel m'apporta cette connaissance d'un monde auquel je ne m'étais jamais confrontée et que je cherchais à connaître, mais parallèlement la dimension théorique de mes études, et notamment celle de la recherche, me manquait beaucoup. Bien qu'accaparée au départ par le nécessaire apprentissage du fonctionnement

d'un monde que je n'avais jamais réellement étudié, les deux trois premières années furent assez enrichissantes. Je me confrontai à ce qu'était l'entreprise en ayant la sensation d'être souvent perdue. Je ne maîtrisais pas le vocabulaire, je ne savais pas en quoi consistaient les différentes fonctions de l'entreprise, je ne comprenais rien à la comptabilité, je ne maîtrisais pas beaucoup les outils bureautiques en dehors de word que j'avais utilisé pour mes mémoires...Très vite, je participai à des missions ayant une dimension système d'information, et je devais me confronter à un monde totalement inconnu, que d'autres consultants issus de formations commerciales maîtrisaient déjà très bien. J'avais beaucoup de mal à comprendre un vocabulaire qui ne me parlait pas du tout et l'apprentissage fut progressif, voire chaotique. Les différentes expériences accumulées en la matière me permirent de réaliser plusieurs constats qui suscitèrent une curiosité nouvelle sur le plan théorique puisque je n'avais que très peu analysé le monde des entreprises jusqu'ici. Je commençai à interroger mes managers afin de bénéficier de leur regard critique et de proposer des améliorations aux clients que nous avons face à nous. Malheureusement nous ne prenions que très peu de temps pour analyser ce que nous réalisions et j'avais souvent l'impression que les impératifs financiers guidaient notre ligne de conduite au détriment de la pertinence de nos remarques. Les recherches théoriques commençaient à me manquer puisque depuis le début de mon parcours universitaire, j'avais toujours côtoyé le monde académique. Bien qu'ayant recherché à travers la confrontation avec le monde de l'entreprise une dimension plus pragmatique, j'avais l'impression que tout ce que j'avais appris ne servait pas à interroger nos pratiques de conseil. Je commençai à réfléchir sur un moyen de remédier à ce vide théorique et le parcours doctoral reprenait forme dans mon esprit.

1.2 Les sciences de gestion : une synthèse de ces différentes expériences

Ayant commencé à réfléchir sur différents sujets de recherche, je m'aperçus assez vite que les sciences de gestion pouvaient être une discipline de recherche où il était possible de réunir l'ensemble des expériences que j'avais pu accumuler depuis le début de mon parcours universitaire. Ma rencontre avec le monde de l'entreprise, qui explique dans une certaine mesure le choix du terme de mépris qui sera explicité un peu plus tard dans le cadre de ce travail, m'avait permis de constater l'importance des phénomènes politiques dans les organisations. Il est vrai qu'à travers les différents stages que j'avais pu effectuer dans les

administrations publiques, je n'entrevois que très peu les relations de pouvoir entre les acteurs : j'étais soit trop protégée par ma position de stagiaire, soit positionnée à des niveaux hiérarchiques où les enjeux n'étaient pas assez importants pour que je puisse les noter.

Le monde de l'entreprise se révélait très intéressant de ce point de vue : le métier du conseil est un domaine où les jeunes consultants peuvent travailler très rapidement avec des personnes haut placées dans la hiérarchie d'une entreprise. Ils sont parties prenantes aux différentes manœuvres politiques qui se déroulent sur le théâtre des opérations. Les études de science politique se sont révélées assez utiles de ce point de vue et apportent une richesse complémentaire à l'analyse des organisations. Mon parcours universitaire précédent pouvait donc se révéler utile de ce point de vue dans l'analyse de l'entreprise. Réaliser un doctorat en sciences de gestion avait une cohérence par rapport à l'ensemble de mon parcours universitaire et professionnel, même s'il me manquait de nombreuses connaissances sur la théorie des organisations et en gestion. Il s'agissait de réunir tant mes expériences professionnelles que mon parcours universitaire pour que ces deux domaines puissent s'enrichir mutuellement.

Pour autant, dans tout travail, il s'agit de trouver l'élément déclencheur qui permettra de dépasser la simple intention initiale et de la concrétiser dans un projet. Cet élément déclencheur vint, comme je l'expliquerai un peu plus tard, de rencontres dans le monde professionnel, et d'une envie de faire des recherches pour défendre un certain regard sur l'humain dans l'entreprise. Ce fut aussi une manière de reprendre « la parole » et de bénéficier d'une liberté d'expression plus grande qui n'est que peu encouragée dans les entreprises, notamment dans le monde du conseil. La rencontre avec un directeur de thèse, avec qui il est important de trouver les bons niveaux de communication et des orientations académiques qui se situent dans les mêmes directions, est souvent déterminante dans ce processus. Lors d'une conférence au Medef sur les partenariats public-privé auquel E. Fimbel participait, je pus mesurer le rôle du chercheur en sciences de gestion dans les entreprises : c'est sans doute ce qui me manquait en science politique, c'est cette interaction permanente entre le chercheur et le monde « réel ». Il me semblait intéressant de pouvoir tester ces idées sur le plan opérationnel en tentant de construire des ponts entre ces deux sphères qui pouvaient parfois être très éloignées. Je pus mesurer, à travers cette intervention, la liberté du chercheur, qui en raison de son positionnement, lui permettait de déranger des certitudes bien établies,

autrement dit la « pensée unique ». Le « point d'interrogation » que représentait le chercheur m'avait beaucoup plu et déclencha l'envie de renouer avec la recherche. Les problématiques « humaines » rencontrées dans l'entreprise, qui m'avaient beaucoup touchée, donnaient d'autant plus de légitimité à ce projet.

Les systèmes d'information, qui étaient assez éloignés de ma formation, étaient un domaine d'application extrêmement complexe mais passionnant car catalysant de nombreuses incompréhensions propres aux organisations, et au mode de fonctionnement cognitif et affectif des individus. N'étant pas spécialiste des systèmes d'information, je ne souhaitais pas orienter ma recherche vers les dimensions technologiques de l'alignement stratégique. Je décidai de m'intéresser au système d'information en tant que révélateur de phénomènes organisationnels complexes liés aux représentations des différentes parties prenantes. Comme le soulignent M. Salles et G. Colletis, le système d'information peut être considéré comme un « système de formalisation des représentations mais aussi comme un moyen de rendre ces formalisations opérationnelles, les rendre accessibles et agissantes, au travers de codifications particulières qui, peut-être, pourront rétro-agir sur les représentations elles-mêmes, éventuellement via les formalisations »¹. Notre positionnement dans le cadre de cette recherche suit, semble-t-il, les recherches récentes sur le rôle des systèmes d'information dans les organisations. Il semble en effet qu'il y ait un désintérêt pour les aspects techniques comme le démontre F. Rhodain : « L'objet de la recherche est très majoritairement l'organisation 82%. On constate un engouement pour les travaux techniques entre 1985 et 1993 puis aujourd'hui un désintérêt pour ce type d'études au profit d'études plus conceptuelles »². Notre recherche sur le mépris des faisabilités opérationnelles est centrée sur le système d'information car son introduction dans les entreprises a des effets perturbateurs qui, en raison des dimensions langagières et cognitives de l'informatique, nous permettent d'en étudier les aspects organisationnels plutôt que techniques, même si nous ne sous-estimerons pas ces aspects dans ce travail.

¹ SALLES M., COLLETIS G., « Représentations de l'entreprise dans les systèmes d'information statistique et décision dans les collectivités territoriales », *Droit et Société*, 2007 / 1 n°65, p. 53-74

² RODHAIN F. et al., « Une histoire de la recherche en systèmes d'information à travers 30 ans de publications », *Entreprises et Histoire*, 2010 / 3 n°60, p 78-97

Chapitre II – Ce que n’est pas cette recherche doctorale

Le périmétrage des domaines traités dans une recherche doctorale est essentiel pour que le lecteur puisse ne pas se tromper sur les objectifs de l’étude. Les termes de notre sujet, nous renvoyant en raison de leur richesse à de nombreuses disciplines, nous souhaitons éclaircir ce qui nous intégrons dans nos analyses et ce qui sera laissé à des perspectives de recherches ultérieures.

2.1. Les domaines qui ne seront pas traités dans le cadre de ce travail

Il nous semble important dans le cadre de cette recherche de mettre en exergue les domaines qui ne font partie du périmètre de cette thèse même s’ils peuvent être abordés en filigrane au travers l’explicitation des termes du sujet. Nous nous efforcerons dans le cadre de ce chapitre de délimiter ce qui nous appartient dans le cadre de ce sujet d’études, d’autres dimensions extrêmement riches pouvant y être décelées sans que cela soit intégré au cœur de notre travail. Les critiques que nous pourrions recevoir dans un premier temps sont liées au choix des termes de notre sujet. Le premier mot utilisé, celui de « mépris », est d’une richesse sémantique importante et son emploi peut être « mal compris ». Il nous faut donc préciser ce que nous ne souhaitons pas traiter dans cette recherche même si nous reconnaissons par ailleurs l’importance de certains prismes d’analyses qu’il pourrait être passionnant d’analyser plus profondément. Le terme de mépris comme nous le verrons plus loin est souvent apprécié au regard de sa dimension morale dans la mesure où beaucoup de penseurs en philosophie ont traité de sa dimension morale ou éthique. Par exemple, si nous prenons le courant sur l’éthique du Care, qui traite de l’attention, de la sollicitude, et qui s’inscrit en opposition avec les dynamiques de mépris, nous ne pouvons ignorer les perspectives morales qui sont adossées aux travaux de ces philosophes. De même les écrits d’A. Honneth abordent dans une certaine mesure la notion de justice sociale et réintroduisent des réflexions morales dans les tentatives de critique sociale qui sont proposées dans ces théories.

Pour autant, nous ne souhaitons pas faire de cette recherche, un travail ayant pour objet de traiter de l’éthique dans les entreprises. En effet, si le terme de mépris peut induire une réflexion sur les comportements « éthiques » dans les organisations (par prolongement sur la

responsabilité sociale qui peut incomber aux entreprises), notre travail n'a pas pour objectif de traiter ces dimensions même si nous la mentionnerons dans la définition des termes du sujet. Nous ne réalisons pas une thèse sur l'éthique en entreprise puisque notre objectif premier est de traiter de l'alignement stratégique du système d'information. Le mépris des faisabilités opérationnelles peut interroger l'éthique managériale mais nous nous situons davantage dans une toute autre problématique : il s'agit de réfléchir sur le mépris des faisabilités opérationnelles comme vecteur de désalignement en étudiant ses effets et non de s'interroger sur la nature éthique de ces comportements comme point d'ancrage de cette recherche. Les écrits sur la dimension morale du mépris nous servent en revanche à en décrire certaines caractéristiques qui nous permettront ultérieurement dans le cadre de cette recherche de les repérer dans les entretiens que nous mènerons en entreprises.

D'autre part, comme nous le verrons dans la partie théorique de ce travail, le terme de mépris fait l'objet d'une littérature conséquente en psychologie, et il serait erroné de considérer que ce travail de recherche soit en réalité une thèse en psychologie qui chercherait à expliciter les causes individuelles du mépris. Notre vision de ce sujet est beaucoup plus large car elle ne se fonde pas seulement sur le mépris éprouvé au niveau individuel mais aussi sur le rôle du mépris dans les interactions sociales. La psychologie sociale est une source très riche d'écrits mais nous sommes conscients que les dynamiques de mépris ne peuvent être simplement causées par le rôle des groupes dans les organisations (ce point a été mentionné dans l'entretien réalisé avec Y. Pesqueux). D'autres mécanismes peuvent rentrer en jeu et influencer sur les attitudes des individus dans les organisations (le mépris ne pouvant être réduit à ce que nous propose la psychologie sociale). Nous n'avons donc pas choisi ce que nous propose la psychologie comme cadre de référence à cette recherche dans la mesure où nous nous situons dans les sciences de gestion. Comme dans le cadre de la philosophie, nous nous sommes plongés dans cette littérature pour éclairer le terme de mépris et comprendre ce que les études de psychologie pouvaient nous apporter dans la compréhension de ce qui le caractérise, de ce qui le fait apparaître et de ce qu'il génère comme effets d'un point de vue social. Les travaux auxquels nous nous sommes intéressés ont beaucoup imprégné nos analyses car elles constituent des fondements solides à la description de ce phénomène et à son émergence d'un point de vue social. Ces apports furent d'autant plus précieux que peu d'autres disciplines traitent du mépris en profondeur. En ce qui concerne les sciences de gestion, les ressources sont relativement rares sur ce thème de recherche et il fallait nous tourner vers la littérature et

vers d'autres types de disciplines académiques pour commenter ce terme et éclairer les situations où il apparaît. Notre approche du mépris ne peut être que multidisciplinaire compte tenu du manque de travaux académiques dans le champ d'étude qui est le nôtre. Malgré cet intérêt pour les travaux issus en particulier de la psychologie, nous n'avons pas orienté ce travail doctoral vers ce champ de recherche, non seulement car cela n'était pas notre objectif mais aussi parce que les méthodologies de validation empirique des résultats auraient été fondées sur des techniques que nous ne maîtrisions pas. Il aurait fallu monter l'ensemble de cette démarche avec un chercheur en psychologie pour assurer la solidité du dispositif de recherche. Nous n'en avons ni le temps ni l'envie et il s'agira d'approfondir éventuellement ces dimensions dans des perspectives de recherche ultérieures.

Par ailleurs, nous souhaitons préciser que notre recherche n'est pas non plus un doctorat ancré sur la conduite du changement. Il est vrai que le terme de mépris pourrait nous ramener sur le terrain de la résistance au changement si nous assumions que le mépris est une réaction aux modifications imposées par la stratégie d'entreprise et appellerait, comme le souligne Y. Pesqueux lors de l'entretien que nous avons réalisé avec lui, un processus « *diagnostic => solution* ». En cela, nous pouvons dire que dans un premier temps, nous n'avons rien trouvé qui puisse se rapporter au mépris dans les thèmes de la conduite du changement qui ont été traités par le monde académique. Nous avons trouvé un article qui traite du cynisme, terme qui peut se rapprocher du mépris par certains aspects, notamment dans la prise de distance qu'il instaure par rapport aux événements. B. Nicolas interroge le cynisme organisationnel comme phénomène de résistance au changement en définissant les attitudes cyniques comme une attitude de retrait usant l'ironie ou comme une absence de participation et d'expression des salariés³. Cet article n'interroge que très peu les pratiques managériales en positionnant cette attitude du côté de ceux qui subissent le changement au niveau opérationnel et prétend résoudre ces problématiques par des actions de communications accrues pour faire preuve de pédagogie (si tant est que la communication soit un remède efficace, il est peut être des cas où elle est impuissante). Un article plus récent interroge le cynisme dans les organisations et nous donne à voir des éléments plus précis quant à la nature contextuelle de son apparition à différents niveaux hiérarchiques mais il n'a pas pour objectif de le traiter dans le cadre de la conduite du changement. Il explique en revanche par contre les manières dont il peut être compris et se rapproche de la perspective que nous choisirons dans cette recherche. Comme le

³ NICOLAS B., « Gestion des projets d'organisation et cynisme », *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, juin 2000, n°60, p.13-19

note souvent J.L. Le Moigne, « *à défaut de tout expliquer, commençons par bien décrire* ». C'est notamment dans les descriptions du cynisme que nous pouvons trouver certains points de rapprochements avec notre sujet car les auteurs montrent sa complexité et sa richesse en soulignant ses différents éléments générateurs. L'un des points importants où cynisme et mépris peuvent sans doute converger, c'est leur émergence en réaction au manque d'écoute des dirigeants. Comme le note C. Serrano Archimi, « *le fait de ne pas se sentir entendus par les dirigeants engendre chez les managers un sentiment de désarroi qui peut les pousser à se désinvestir du travail*⁴ », ce qui crée des sensations de mise à l'écart ou de remise en cause de leurs compétences (la frontière avec la sensation de mépris étant relativement proche dans cet article). Des préconisations managériales sont ensuite avancées sans que ces éléments soient considérés comme devant faire partie d'un dispositif de conduite du changement. Notre recherche s'inscrit dans une approche relativement comparable qui ne souhaite pas faire du mépris un élément à étudier dans le cadre de la conduite du changement tant du côté des managers que des opérationnels. Nous cherchons dans un premier temps à éclairer ce que le terme de mépris révèle pour en montrer les différentes facettes à travers son émergence et ses effets dans les organisations. Cette approche est d'autant plus nécessaire que notre sujet est riche d'un point de vue sémantique et demande des éclaircissements sur les prismes d'analyse choisis.

Par ailleurs, dans la manière dont nous avons formulé notre sujet, nous devons insister sur un autre terme : celui de « faisabilité ». Ce mot est souvent employé en entreprise dans la gestion de projet sans que l'on s'interroge véritablement sur ce qu'il signifie. Certains pourraient questionner notre sujet de recherche en se demandant si ce travail n'est pas en réalité un doctorat sur la gestion de projets. Si les théories sur le projet sont abordées comme moyen de réfléchir sur la notion de faisabilité et pour servir notre analyse qui traite des projets opérations à dimension système d'information, nous ne pouvons pour autant dire que cette recherche doctorale ait pour objectif de remettre en cause les différentes techniques de la gestion de projet ou d'en proposer de nouvelles. Nous nous situons dans les courants académiques analysant l'alignement stratégique du système d'information, à partir d'un projet opération à dimension système d'information. Le terme de faisabilité doit être appréhendé dans ce cadre d'analyse. Nous ne prétendons pas pour autant proposer à l'issue de ce travail une nouvelle méthode de gestion de projet par exemple, ou de nouveaux apports relatifs aux

⁴ SERRANO ARCHIMI C., « Cynisme instrumental dans l'organisation : définition, mesure et conséquences », *Vie et Sciences économiques*, 2011 / 1 n° 187, p12-38

méthodes existantes. Le projet opération est le domaine d'application de notre recherche mais ne constitue pas pour autant la finalité première de ce travail. Nos fondements théoriques sont à rechercher dans les courants analytiques traitant de l'alignement du SI avec la stratégie d'entreprise. Bien entendu, nous nous intéresserons dans le cadre de notre partie théorique sur le lien entre faisabilité, gestion de projet et alignement stratégique mais nous ne prenons pas comme source principale théorique de notre recherche les écrits en gestion de projet.

Par ailleurs, nous souhaitons préciser dans le cadre de cette recherche sur l'alignement stratégique du système d'information, que nous ne réalisons pas un travail qui viserait à traiter de la pertinence de la trajectoire de référence définie par la Direction Générale. En effet, dans l'ouvrage d'E. Fimbel sur l'alignement stratégique, ce dernier explique comment la trajectoire de référence est fixée dans le cadre des interactions entre les différents contributeurs à la manœuvre avant de s'intéresser plus précisément à l'alignement stratégique dans le cadre des projets informations à dimension système d'information. La trajectoire de référence fixée par la Direction Générale est adoptée pour atteindre un butin dont, comme il le note, « *la validation de la légitimité et de la pertinence ainsi que la fixation du délai souhaité pour son obtention sont de la responsabilité de la gouvernance* »⁵. La définition de la trajectoire de référence engage de multiples interactions entre des éléments très divers, que sont comme le souligne l'auteur, l'histoire personnelle et les convictions manœuvrières du dirigeant, la trajectoire antérieure, les opportunités et limites manœuvrières des dispositifs contributeurs etc. Ces différents échanges sont censés pousser ou au contraire tirer la trajectoire de référence vers des directions différentes en fonction des forces en présence. Le rôle du dirigeant sera évidemment très important pour décider de cette trajectoire. Nous ne chercherons pas dans ce travail à discuter de la pertinence de la décision stratégique en tant que telle dans le cadre de cette recherche doctorale mais plutôt de nous intéresser à l'expression des contraintes de faisabilités qui seront évoquées tout au long de la manœuvre d'alignement, notamment dans le cadre des projets opérations SI. A chaque changement de la trajectoire de référence, il est illusoire de vouloir se défaire des « antécédents » organisationnels, financiers, techniques, humains, qui ont émergé de la trajectoire de référence précédente.

⁵ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Pearson Education France, 2007, p. 115

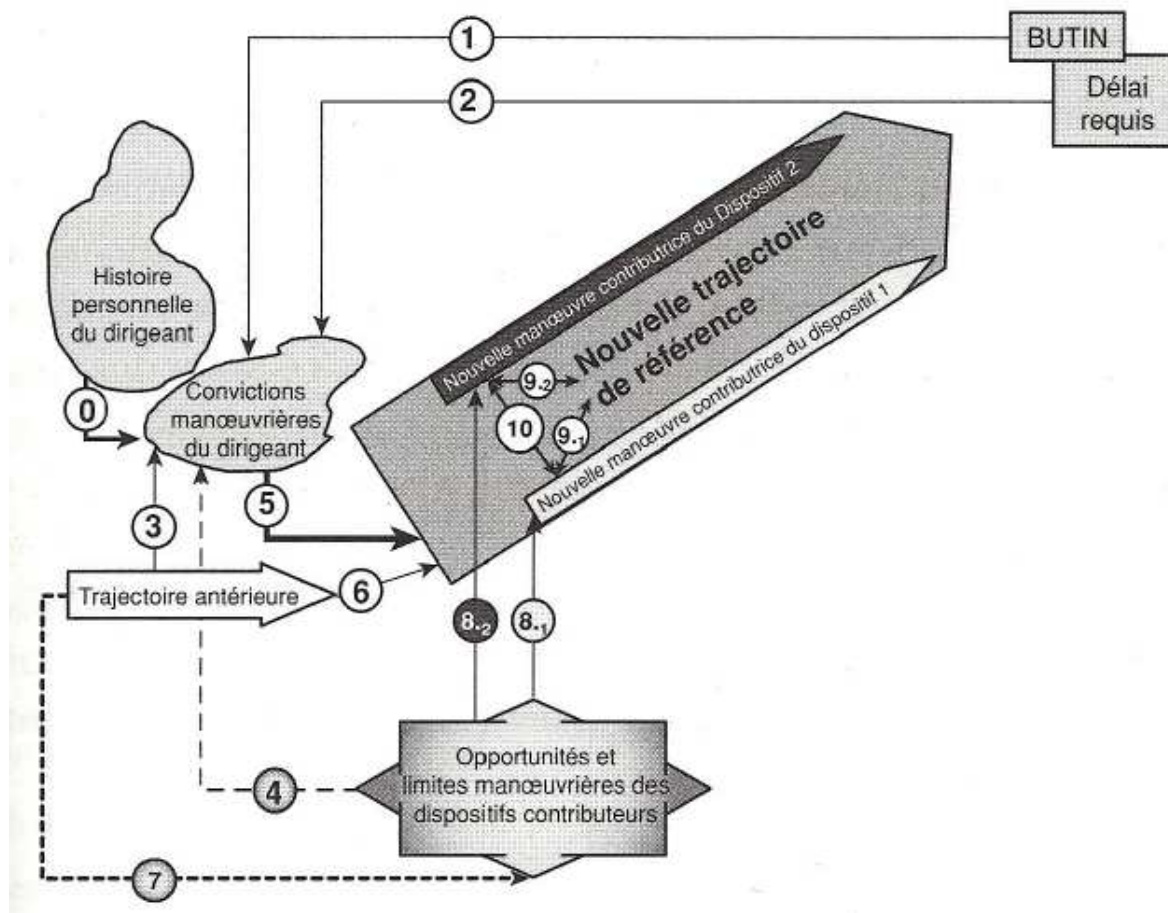


Figure 1 - Trajectoire de référence et dispositifs contributeurs multiples⁶ (source : Fimbel 2007)

E. Fimbel précise par ailleurs que « *quel que soit l'évènement (ou la conjonction d'évènements) qui le déclenche, tout changement, toute variation dans la trajectoire de référence (contenu, direction, intensité, rythme...), ne peuvent être pensés sous la double prise en compte de :*

- *Leur impact sur les dispositifs existants*
- *Leurs faisabilités économique, organisationnelle, technique etc. »⁷*

Nous ancrons par conséquent nos discussions non sur la pertinence des choix effectués mais plutôt sur la manière dont les contraintes à la réalisation ont pu être exprimées dans le cadre

⁶ Ibid. p. 119

⁷ Ibid. p. 119

des projets opérations à dimension SI. Dans le déroulement d'un projet opération, nous reprenons le déroulement des différentes étapes proposées par E. Fimbel, dans son ouvrage sur l'alignement stratégique pour montrer au lecteur où se situe la prise en compte des faisabilités opérationnelles dans le cadre des projets opérations d'après son modèle.

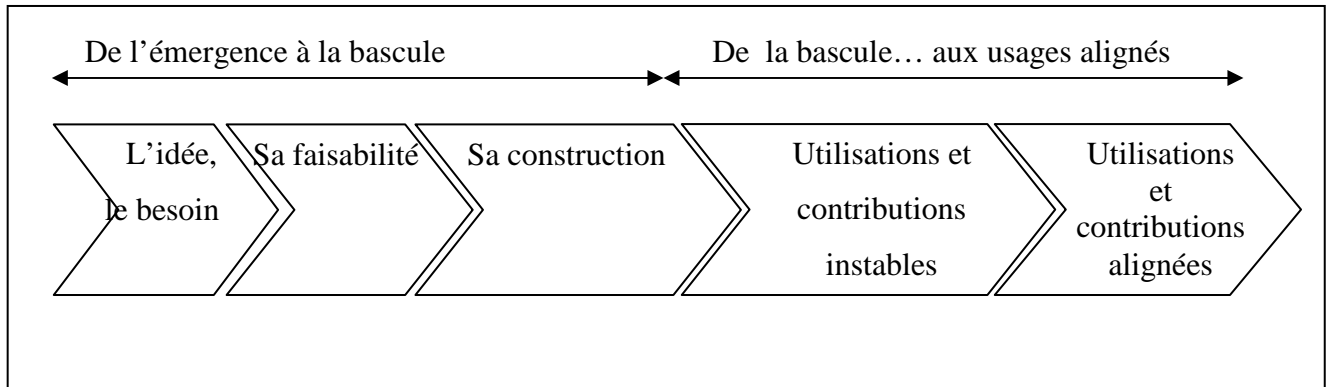


Figure 2 - Un projet opération SI – Le continuum⁸ (source : Fimbel 2007)

Aussi, nous nous concentrerons sur ce cadre théorique en matière de projets opérations pour mener à bien notre étude sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles. Nous ne débattons pas de la validité de l'idée sur le plan conceptuel et sur la manière dont elle a été décidée.

Par ailleurs, même si cette recherche peut aborder par certains égards les aspects politiques dans l'organisation à travers la notion de mépris, nous réalisons une étude sur l'alignement stratégique rattachée aux sciences de gestion et non aux sciences politiques. L'analyse des phénomènes politiques sera soulignée quand elle ressort dans les entretiens et nous permettra d'avoir des grilles de lecture pertinentes pour comprendre l'apparition des phénomènes de mépris quand il s'agit des faisabilités opérationnelles. Nous verrons notamment dans la partie théorique relative aux définitions des termes du sujet, ce que le terme mépris peut évoquer dans la littérature politique. Ceci nous aidera à décoder les rapports de pouvoir entre individus qui se produisent dans les organisations et voir dans quelle mesure nous pouvons les observer dans le cadre de cette recherche. Nous ne pourrons pas inscrire ce travail sous le signe de la science politique, même si bien entendu les phénomènes de pouvoir qui peuvent se manifester à travers le « mépris » et dont nous expliciterons les présupposés dans la littérature traitant de ce terme nous amèneront à y faire référence.

⁸ Ibid. p 195

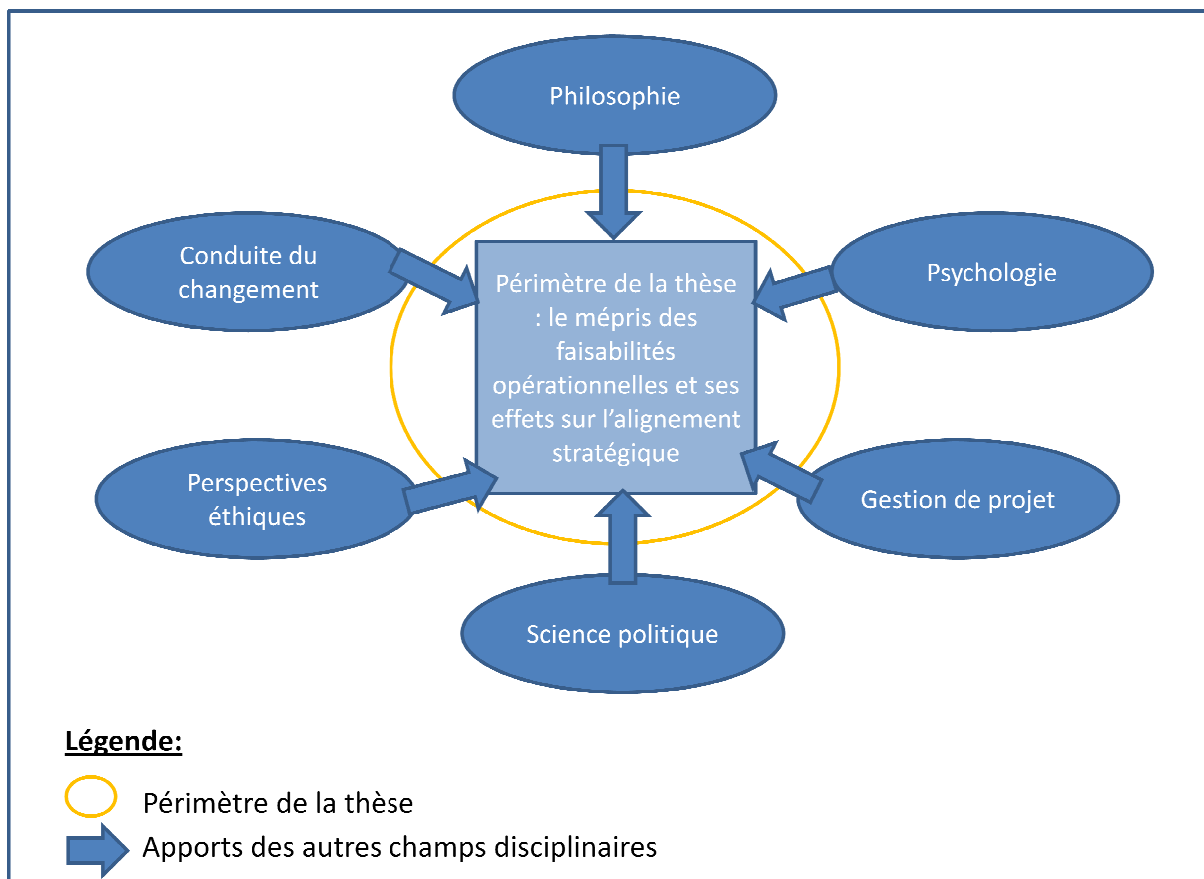


Figure 3 - Périmètre de la thèse et apports des autres champs disciplinaires

2.2 L'intérêt de ce sujet en sciences de gestion

Le sujet choisi comporte plusieurs intérêts pour les sciences de gestion dans la mesure où il s'agit d'une recherche exploratoire qui permet de questionner les théories sur l'alignement stratégique à travers de nouvelles perspectives.

Premièrement, nous avons pu à travers la formulation de notre sujet interroger la notion de faisabilité et son ancrage dans les courants de pensée relatifs à l'alignement stratégique. Cette notion est assez utilisée dans le langage courant, notamment dans les entreprises dans le domaine de la gestion de projet. La faisabilité est en revanche très peu abordée par les différentes théories sur l'alignement stratégique : choisir cette notion dans cette recherche doctorale est un moyen d'interroger la manière dont les manœuvres d'alignement du système d'information prennent en compte avec réalisme les possibilités de réalisation et les moyens mis à disposition pour rendre le projet « réalisable ». Ces contraintes sont souvent peu abordées ou en tout cas de manière très superficielle, sans que l'on questionne réellement le

réalisme opérationnel des manœuvres envisagées. La gestion de projet traite parfois de la faisabilité mais se retranche souvent derrière la production de livrables clés pour éviter de se poser des questions sur la manière dont les différentes faisabilités sont prises en compte dans les entreprises. Il s'agit parfois d'une douce rhétorique que tout le monde tient pour évidente sans que réellement une réflexion en profondeur soit menée sur ce qui peut être faisable. Nous avons donc à travers ce travail tenté à la fois de nous fonder sur la littérature en gestion de projet pour y puiser des fondements qui pourraient s'y trouver sur la notion même de faisabilité tout en faisant des ponts avec l'alignement stratégique, qui est le cadre de référence de ce travail. La faisabilité dans le cadre de ces travaux conjugués dans deux domaines relativement imbriqués mais néanmoins différents prend une dimension beaucoup plus large et questionne en profondeur les représentations des acteurs dans l'entreprise. Tant dans le cadre de la gestion de projet, que dans le domaine de l'alignement stratégique, les réponses que nous avons trouvées ne nous ont pas paru satisfaisantes. Questionner le lien entre faisabilités opérationnelles et alignement stratégique a donc un double intérêt :

- faciliter une « *meilleure synchronisation du système d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises* » (Fimbel 2007 p. 27)
- apporter un éclairage théorique complémentaire en matière de gestion de projet à dimension système d'information (même si ce n'est pas là l'objectif premier de ce travail doctoral).

La faisabilité sera questionnée dans ses fondements, tant d'un point de vue de ce qui est rationnellement appréhendable que sur les perspectives séparant le faisable de l'infaisable.

De plus, à travers les interrogations sur le terme de faisabilité, nous interrogeons la prise en compte des dimensions humaines dans les problématiques stratégiques, qui nous semble quelque peu disparaître comme le remarquent M.L. Gomez et E. Fimbel dans un article intitulé « *Il n'y a pas de stratégie sans stratège* »⁹. A travers cette recherche doctorale, nous pouvons reprendre les propos de ces chercheurs pour mettre en lumière la dimension proprement incarnée des manœuvres stratégiques, en réintroduisant les aspects opérationnels dans la conduite des forces. La stratégie n'est pas simplement un processus qui se dessine sur le papier mais qui est l'œuvre d'une personne, avec ses convictions, ses humeurs, sa singularité etc. Aussi, il serait illusoire de penser que sur les différents champs de la manœuvre, les individus se comportent comme des machines dont on peut exiger des résultats

⁹ GOMEZ M. L., FIMBEL E., « Il n'y a pas de stratégie sans stratège », *L'expansion Management Review*, Sept. 2003, n°110 p. 87-94

continus et linéaires sans que le facteur humain n'intervienne dans la manœuvre des forces en présence. Cette dimension est mise en lumière par L. Rouleau, F. Allard Poesi et V. Warnier¹⁰ qui, dans leur article sur le management stratégique, s'intéressent à la manière dont les différents individus réalisent leurs actions en contexte « *étant entendu que ces actions ne sont pas le seul fait d'une délibération mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action* ». Cette réintroduction des représentations humaines dans un contexte de relations sociales est aussi partagée par A.C. Martinet qui, dans la manière dont il nous relate l'évolution de la pensée stratégique, insiste sur la complexité actuelle de la stratégie d'entreprise : la stratégie s'articule avec le management et en tant que tel, « *n'existe pas a priori, dans la mesure où elle émerge des relations institution – corps social finalisé, organisée et animée par le noyau stratégique* »¹¹. Il insiste donc sur l'importance des comportements, des représentations et des perceptions des acteurs pour que la stratégie potentielle puisse être concrétisée en stratégie « réelle ». La notion de faisabilité est intéressante dans la mesure où elle réintroduit la dimension de ce qui est « potentiellement réalisable » et l'action dans toute sa complexité en concernant la manœuvre stratégique. Il est pour nous essentiel de replacer le terme de faisabilité dans la multiplicité des expériences humaines dans l'entreprise en montrant que la réalisation peut être aussi complexe que la conception et que la question du « faisable » interroge le lien entre « l'idée » et sa « concrétisation ». Aussi à travers ce terme, il s'agit de réfléchir sur la manière dont nous nous représentons le « réel », nos potentialités d'action et la manière dont nous pouvons agir sur lui en soulignant encore une fois qu'il s'agit tant dans les dimensions de réflexion que de « fabrication », de dimensions proprement « humaines ». Nous ne défendons pas dans ce travail et dans notre conception de l'alignement stratégique une vision ancrée dans les courants de pensée issus de la complexité. Les travaux d'E. Morin et de J.L. Le Moigne sont dans le cadre de ce travail d'une grande inspiration car ils interrogent notre rapport au réel pour analyser la stratégie d'entreprise. Leur conception du « vivant » n'est pas réductrice et permet d'appréhender les différents prismes d'analyse qui nous permettent d'appréhender tant la réflexion que l'action. C'est une pensée qui n'est pas figée et qui se différencie comme le souligne A.C. Martinet de « *la connaissance arrogante, trop souvent épanouie dans la littérature et les enseignements managériaux. Connaissance arrogante qui se pare tour à tour des habits du scientisme en forgeant des modèles réputés*

¹⁰ ROULEAU L., ALLARD POESI F., WARNIER V., « Le management stratégique en pratique », *Revue Française de Gestion*, 2007 / 5 n° 174, p.15-24

¹¹ MARTINET A.C., « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, 2006 / 1, n° 160, p. 31-45

vrais (substantiellement), ou, plus fréquemment, ces dix dernières années, du masque de la simplicité opérationnelle autorisant de jeunes décideurs, à trancher de tout, toujours et partout »¹². Le terme de faisabilité qui nous semble assez peu traité pour lui-même et questionné dans ses fondements en sciences de gestion, interroge le « possible » et en cela nous amène à faire de nombreux liens entre les différents signaux qui nous sont envoyés dans les organisations. En cela, le concept de faisabilité interroge à travers la nécessaire projection les représentations au sein desquelles se logent les façons dont nous percevons notre capacité à agir. La faisabilité a cet intérêt : tenter par la projection de se représenter le réel sachant que le vivant doit y avoir une place qui, par nature, ne peut pas être figée et dont il s'agit de relier les différentes dimensions. Travailler sur la faisabilité, c'est interroger le lien entre conception et réalisation, qui passe naturellement par la manière dont on se représente la réalité, et les moyens d'actions dont nous disposons pour atteindre nos objectifs. Intégrer ce « possible » dans toute sa richesse est un problème sur lequel Bergson a pu réfléchir, nous amenant à interroger ce que signifie ce terme (F. L'Yvonnet nous a mis sur cette voie lors de l'entretien que nous avons réalisé avec lui). Il soulignera notamment dans *La Pensée et Le Mouvant* cette difficulté à se représenter le « possible » qui est souvent moins riche que le réel : « *j'ai beau me représenter ce qui va m'arriver : combien ma représentation est pauvre, abstraite, schématique en comparaison de l'évènement qui se produit ! La réalisation apporte avec elle un imprévisible rien qui change tout* »¹³.

Confronté à un univers changeant, la richesse des représentations est d'autant plus importante que l'esprit humain a tendance à chercher de la stabilité dans ce qu'il perçoit : « *L'intelligence est dans le vrai tant qu'elle s'attache, elle, amie de la régularité et de la stabilité, à ce qu'il y a de stable et de régulier dans le réel, à la matérialité* »¹⁴. La technique de notre action est d'une aide certaine dans la détection des éléments de régularité dans la mesure où elle nous permet de prévoir : « *Au contraire, nous avons un intérêt capital à nous familiariser avec la technique de notre action, c'est-à-dire à extraire, des conditions dans lesquelles elle s'exerce, tout ce qui peut fournir des recettes et des règles générales sur lesquelles s'appuiera notre conduite. Il n'y aura de nouveautés dans nos actes que grâce à ce que nous aurons pu trouver de répétition dans les choses. Notre faculté normale de connaître*

¹² MARTINET A. C., « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, 2006 / 1, N°160, p.31-45

¹³ BERGSON H., *La pensée et le mouvant / Le possible et le réel*, Essais et Conférences, Quadrige, Grands Textes 2003

¹⁴ Ibid.

est donc essentiellement une puissance d'extraire ce qu'il y a de stabilité et de régularité dans le flux du réel ¹⁵». C'est d'ailleurs l'objectif de la science que de mettre en avant des répétitions et des régularités : pour autant, le possible ne peut se réduire à cela car comme le souligne Bergson, il est soumis au temps et au jaillissement de l'imprévisible. Réinterroger la notion de faisabilité est s'interroger sur le possible à travers les représentations que nous pouvons en avoir. Elle est donc une activité spécifiquement humaine et justifie d'une certaine manière l'inscription de ce sujet dans une vision « incarnée » de la stratégie.

Par ailleurs, l'intérêt de ce sujet réside dans le choix d'un terme pour le moins contesté, de part sa force sémantique, celui de mépris. Nous avons eu des échos très mitigés sur l'emploi de ce terme dans les sciences de gestion dans la mesure où pour certains, il menait notre recherche à l'échec. Le terme de mépris étant très fort, il faisait entrer notre recherche doctorale dans une dimension subjective dont la charge émotionnelle pouvait nuire à une certaine objectivité « scientifique ». Nous avons pourtant décidé de maintenir ce terme dans la mesure où sa richesse a aussi intrigué beaucoup de nos interlocuteurs dans le monde scientifique : les origines étymologiques de ce mot nous apportaient de surcroît, comme nous le verrons plus tard, une articulation nouvelle en sciences de gestion entre la dimension cognitive et la dimension « affective », voire émotionnelle. Le terme de mépris introduit dans un premier temps une réflexion sur la notion de « prise » et donc par conséquent interroge la dimension cognitive du terme de mépris. Aussi, l'originalité de ce sujet est de pouvoir allier à la fois une réflexion sur la dimension cognitive propre aux phénomènes organisationnels mais aussi d'interroger l'apparition de « l'affect » dans les organisations. Si la dimension cognitive a fait l'objet de travaux intéressants à la suite des écrits de H.A. Simon, les dimensions affectives et émotionnelles ne sont pas tellement traitées dans les organisations. Cette recherche a donc le mérite d'interroger non seulement la partie « cognitive » du mépris, c'est-à-dire « le mal prendre » mais aussi sa dimension affective qui le place non seulement comme attitude mais aussi comme sentiment dans le cadre d'interactions entre individus. Bien entendu, on pourra nous reprocher à travers l'utilisation de ce terme de perdre en précision tant il est vrai que choisir un terme aussi riche que celui du mépris ne peut permettre de l'envisager sous un seul angle. Il serait extrêmement réducteur d'envisager un terme aussi fort sous une seule approche et sans doute avec le risque de réduire la complexité des phénomènes organisationnels et humains qui y sont inscrits. Comme le soulignent Jean Louis Le Moigne et

¹⁵ Ibid.

E. Morin dans de nombreux écrits, toute tentative de réduire la complexité du réel peut confiner à une simplification mutilante et par la même barbare de ce que nous tentons de comprendre. Dans le cadre du mépris, puisqu'il s'agit de surcroît d'un terme dont les manifestations sont ancrées dans les représentations et la subjectivité des personnes qui le ressentent, la compréhension de ce phénomène n'est pas réductible à une seule dimension d'analyse. Pour bien le comprendre, au regard de ce qui peut le caractériser (et il est des situations dans lesquelles les caractéristiques du mépris sont décelables), il est difficile de proposer des compréhensions qui soient unidirectionnelles et de prôner une lisibilité parfaite des relations réciproques entre la psychologie individuelle, les phénomènes organisationnels, le poids du contexte etc. La complexité de ces différents éléments ne semble pas réductible à un seul axe d'analyse et il est difficile de ne sélectionner qu'une seule dimension dans le cadre de ce travail. Les dimensions politiques seront notamment soulignées pour montrer comment elles peuvent permettre de comprendre l'apparition des phénomènes de mépris au sein des organisations. Des clés de lecture spécifiques pourront être intégrées pour donner davantage de relief à la prégnance des relations de pouvoir entre les individus et les groupes.

CHAPITRE III – Le choix d’une posture épistémologique : le constructivisme

3.1 Nos convictions à l’origine de la posture constructiviste

Le choix de la posture constructiviste a été relativement rapide dans le cadre de cette recherche doctorale. Après avoir lu des articles de référence sur le positionnement épistémologique du chercheur en sciences de gestion, et suite aux différentes rencontres avec des chercheurs comme Jean Louis Le Moigne, le constructivisme a très vite recueilli notre attention. L’une de nos premières lectures fut le chapitre issu de l’ouvrage *Méthodes de recherche en management* de R.A. Thietard¹⁶ et al. qui, dans son chapitre « *Construction de l’objet de la recherche* », reprend les différents courants épistémologiques en sciences de gestion. Ayant commencé à me positionner par rapport à ces différents éléments, je refusai dans un premier temps la posture positiviste dans la mesure où elle ne correspondait pas à la manière dont je considérais mon objet de recherche. Dans le cadre du choix d’un sujet comportant de surcroît une dimension fortement subjective à savoir le « mépris », je ne voyais pas vraiment comment adopter une posture qui me permette d’interroger de manière « objective » les faits. En effet, comme cela est souligné dans cet ouvrage de référence sur le plan méthodologique « dans la perspective positiviste, l’objet de recherche consiste seulement en une interrogation objective des faits ». Aussi, l’origine de mon sujet recélait déjà une difficulté même à traiter cette recherche sous l’angle de l’objectivité la plus achevée par rapport « aux faits », dans la mesure où l’un des termes de mon sujet m’emmenait déjà vers des dimensions relativement peu objectivables. Je portais cette dimension du mépris en moi depuis mes débuts dans le conseil et la charge émotionnelle, empathique pourrais-je même dire qui avait été à l’origine du sujet de cette recherche doctorale, rendait un positionnement positiviste très difficile à justifier sur le plan même de la méthode. En outre, il est difficile de trahir, indépendamment des problématiques relatives à la méthodologie, les convictions personnelles du chercheur ne se considérant pas comme un être désincarné. Mettre de côté la singularité de son regard afin de traiter de manière objective la réalité ne me séduisait pas car je n’aurais pris alors aucun plaisir à effectuer ce travail de recherche. Ce problème principal

¹⁶ THIETARD R-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris Dunod, 2007, p. 34

relatif à la conception même de ce que doit être le positionnement du chercheur quant à son objet de recherche ne se réduisait pas pour moi à un travail analytique extrêmement objectif (si tant est qu'on puisse prétendre à l'objectivité, ce dont je suis peu persuadée comme nous le préciserons un peu plus tard). En quelque sorte, le chercheur serait indépendant de son objet de recherche et inversement son objet de recherche n'aurait aucun effet sur lui : aucune interaction ne pourrait alors avoir lieu entre ces deux entités complètement indépendantes l'une de l'autre. Comme le soulignent F. Allard-Poesi et G. Maréchal, « *les positivistes considèrent que la réalité a une essence propre et qu'elle n'est pas fondamentalement problématique – hypothèse ontologique. On dispose de fait d'un critère de vérité : sera vrai un système décrivant effectivement la réalité. Par ailleurs, cette réalité est régie par les lois universelles : des causes réelles existent, la causalité est loi de la nature – hypothèse déterministe. Qui cherche à connaître la réalité tentera donc de découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent (Kerlinger 1973)* »¹⁷. Comme le remarque J.L. Le Moigne, « *l'épistémologie positiviste est une épistémologie de la vérification : elle ambitionne de s'ordonner sur la production d'énoncés vrais parce que vérifiés à la fois par le raisonnement démonstratif et l'observation empirique* »¹⁸. La parfaite indépendance entre le chercheur et son objet de recherche ne correspond pas à la manière dont nous envisageons ce travail doctoral et la philosophie qui y est associée. Nous avons donc vite écarté de notre recherche doctorale la posture positiviste.

La deuxième posture à envisager est celle de l'approche interprétativiste. Contrairement à ce qui est assumé dans la posture positiviste, pour le chercheur interprétatif, la relation à l'objet de recherche n'est pas placée sous le signe de l'objectivité. Il s'agit dans ce cadre de développer une compréhension de ce que peut être la réalité sociale et il existe une plus grande interactivité entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Selon F. Allard-Poesi et G. Maréchal, « *l'objectif du chercheur n'est pas de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale. Le développement d'un tel type de connaissances passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements (Schwandt, 1994)* »¹⁹. Pour autant, même si la relation de l'objet de la

¹⁷ Ibid. p 41

¹⁸ LE MOIGNE J.L., *Le constructivisme, Tome I – Les enracinements*, L'Harmattan, 2001, p.139

¹⁹ THIETARD R-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris Dunod, 2007, p. 43

recherche et du chercheur est fondée sur une plus grande interaction, l'objet de recherche ne modifie pas pour autant la manière dont le chercheur peut être influencé par la manière dont il mène son travail. Dans une certaine mesure, la posture interprétativiste nous donne à voir un positionnement du chercheur qui prend en compte la singularité de son regard dans la manière dont il appréhende la réalité. Il est ainsi nécessaire de mettre en lumière ce qui peut, dans l'histoire personnelle du chercheur, expliquer ses motivations, ses intentions et la façon dont il assume la particularité du regard porté sur la compréhension de la réalité sociale. Le « terrain » qu'il étudie n'est pas influencé par sa recherche et ne modifie pas la manière dont il appréhende la réalité sociale. Il ne s'agit pas d'une construction commune contrairement à ce que la posture constructiviste va pouvoir affirmer.

Le constructivisme, de ce point de vue, insiste encore davantage sur les interactions entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Il met en lumière la manière dont la réalité est construite par le chercheur : son expérience, ses émotions, sa formation, son histoire personnelle ne peuvent être mises de côté dans la manière dont il construit sa recherche et surtout cette dernière ne peut être indépendante du contexte d'action et d'interactions qui est le sien au moment où il effectue son travail (Le Moigne 2001). Comme le note G. Bachelard dans le *Nouvel esprit scientifique*²⁰ en reprenant une citation d'E. Bouty « *La science est un produit de l'esprit humain et adapté au monde extérieur. Elle offre donc deux aspects, l'un subjectif, l'autre objectif, tous deux également nécessaires car il nous est impossible de changer quoi que ce soit aux lois de notre esprit qu'à celles du monde*²¹ ». La recherche modifie en fonction de sa finalité le terrain que le chercheur étudie et inversement, ce dernier n'est pas neutre sur la recherche qu'il effectue. Cette posture nous a séduit d'emblée après avoir assisté à une conférence de Jean Louis Le Moigne sur ce sujet. Nous avons retrouvé cette conviction profondément ancrée dans notre vision de la recherche et elle nous semblait être en adéquation avec ce que nous avons pu constater. Nous avons pu approfondir cette intuition première en approfondissant cet aspect dans les différents ouvrages de référence sur la méthodologie de la recherche en sciences de gestion que sur des ouvrages spécialisés comme ceux de J.L. Le Moigne sur le constructivisme ou les écrits de G. Bachelard qui nous ont convaincu du bien fondé de cette approche. Nous nous retrouvons dans la posture constructiviste dans la mesure où ce n'est pas une pensée fermée et déterministe. Elle nous amène à réfléchir sur la légitimité des connaissances que nous produisons en fonction du

²⁰ BACHELARD G., *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Quadridge, 7^{ème} édition, Avril 2009, p.5

²¹ BOUTY E., *La vérité scientifique*, Editions Flammarion, 1908, p.7

contexte et des finalités que nous y donnons. Comme le note Jean Louis Le Moigne « *la réalité connaissable peut être perçue ou définie comme étant constituée d'objets dotés d'une essence propre, indépendante donc du discours par lequel ils sont décrits et connus. Cette hypothèse ontologique depuis Platon au moins a joué et joue encore, on le sait, un rôle considérable dans l'histoire de la pensée et dans la conception de la connaissance que véhicule la plupart des cultures. La réalité connaissable peut être aussi perçue ou définie par l'expérience que s'en construit chaque sujet « prenant conscience » ou connaissant. Cette « hypothèse phénoménologique » ne postule (ni n'interdit) l'hypothèse d'une réalité existant en soi, indépendamment de la conscience qui l'expérimente et la décrit : elle implique une réalité qui n'est peut être pas faite « d'objets en soi », connaissables « objectivement » et qui peut être appréhendable par soi, par l'action du sujet » qui l'expérimente consciemment, « subjectivement ».*²² Cette posture épistémologique nous convient dans la mesure où elle réintroduit la question du sujet, de la projectivité et de la finalité dans la construction des représentations individuelles. Comme le souligne J.L. Le Moigne, « *l'épistémologie constructiviste est une épistémologie de l'invention, ou plus exactement de la poïese : la production originale par le faire (par contraste avec la praxis qui sera reproduction routinière par le faire).[...] Elle vise à inventer, construire, concevoir et créer une connaissance projective, une représentation des phénomènes : créer du sens, concevoir de l'intelligible en référence à un projet* »²³. Cette pensée est tournée vers le « faire », ce qui nous est extrêmement utile dans le cadre de l'analyse d'une recherche dont l'un des termes fondateurs est celui de « faisabilité ». L'épistémologie constructiviste nous amène par conséquent à nous projeter dans ce qu'il est possible de « faire », incluant par là-même la plausibilité de l'action et dans une certaine mesure sa crédibilité. La réalité est tellement complexe qu'il serait pour nous illusoire de penser que nous puissions au moyen d'une théorie objective saisir la richesse des phénomènes qui se présentent sous nos yeux. Les capacités cognitives de l'être humain sont toujours en cause dans la manière dont elles appréhendent le « réel » et forment les représentations qui émergent des informations que nous pouvons saisir (Le Moigne 2001). Comme le remarque G. Bachelard, « *c'est le réel et non pas la connaissance qui porte la marque de l'ambiguïté* »²⁴. Les relations entre les phénomènes sont centrales pour en comprendre le fonctionnement et impactent la manière dont le chercheur conçoit son objet de recherche.

²² LE MOIGNE J.L., *Le constructivisme, Tome I. Les enracinements*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 133

²³ Ibid. p. 139-140

²⁴ BACHELARD G., *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Quadrige, 7^{ème} édition, Avril 2009, p. 55

Le constructivisme fait donc appel aux liens entre les différents moments qui permettent à l'individu de construire ses représentations : l'expérience est alors réhabilitée comme moyen de connaissance du réel. G. Bachelard expliquait notamment la pensée de Descartes ne permet pas d'avoir « *d'égard au réalisme de la composition, à la force de l'émergence. Loin d'accepter par le complexe d'énergie, on ira, contre l'intuition sensible, elle-même, jusqu'aux réductions ultimes de l'intuition intellectuelle* »²⁵. L'objectivité pure et parfaite associée à l'idée d'un déterminisme inéluctable peut être un obstacle pour comprendre les phénomènes scientifiques (Le Moigne 2001): « *à propos d'un phénomène particulier, on veut être sûr d'avoir énuméré toutes les variables. Quand on veut ainsi dégager tous les degrés de liberté d'un système c'est évidemment à la raison que l'on s'adresse, et non pas à l'expérience acquise, pour savoir si rien n'a été oublié. On appréhende des manques de perspicacité dans l'intuition première. On craint des oublis de la raison ; il va de soi qu'un physicien ou un mathématicien ne commet pas des erreurs de mémoire* »²⁶. Le constructivisme réhabilite la complexité et par là même le mouvement des contraires (Le Moigne 2001). Encore une fois, la pensée de G. Bachelard que nous avons lu sur les conseils de Jean Louis Le Moigne nous éclaire « *Doit-on s'appuyer pour prouver la permanence cérébrale sur la pensée usuelle, sans effort, sur la pensée qui en commandant à des muscles accepte l'union avec ce qui n'évolue plus ? Alors tout est achevé : l'âme, le corps, le Monde lui-même qui nous est livré de prime abord comme un objet à grands et nobles traits. Au contraire, au lieu de cette communion avec une réalité globale avec lequel une réalité globale à laquelle le savant reviendrait avec allégresse, comme à une philosophie originelle, ne conviendrait-il pas, pour comprendre l'évolution intellectuelle, de prêter attention à la pensée anxieuse, à la pensée en quête d'objet, à la pensée qui cherche des occasions dialectiques de sortir d'elle-même, de rompre ses propres cadres, bref à la pensée en voie d'objectivation ? On ne peut alors manquer de conclure qu'une telle pensée est créatrice* »²⁷.

La compréhension des phénomènes plus que leur explication est essentielle à la pensée constructiviste. Il s'agit de trouver une méthode qui permet de représenter sans mutiler. La réintroduction de la contradiction est alors importante pour permettre de s'interroger sur la complexité du « réel » (Le Moigne 2001): comme le souligne E. Morin, « *alors qu'il arrivait*

²⁵ Ibid. p. 147

²⁶ Ibid. p. 148

²⁷ Ibid. p. 181 - 182

à la philosophie d'affronter le problème de la contradiction, la science classique l'avait toujours rejetée : une contradiction ne pouvait être que l'indice d'une erreur de raisonnement et par là-même, devait non seulement être éliminée, mais faire éliminer le raisonnement qui y conduisait. La contradiction qui nous intéresse n'est évidemment pas celle qui apparaît dans un raisonnement incohérent, ou qui vient d'un défaut de rationalité. C'est celle que fait surgir le raisonnement rationnel, celle qui, comme dit Watzlawick (1979, p.188), « vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses consistantes »²⁸.

Le constructivisme permet dans ce cadre de réintroduire la richesse de l'esprit humain, en y incluant diverses composantes qui interfèrent dans la manière d'appréhender les phénomènes. Comme le met en lumière E. Morin, « s'il est vrai que la complexité de la réalité outrepassé les possibilités de saisie de l'esprit humain, du moins reconnaître même de façon obscure, pataude, confuse, obscure. C'est pourquoi, chose difficile à reconnaître, il y a parfois plus de richesse cognitive dans des formulations, floues, presque contradictoires, ambiguës, voire dans ces avancées limites où la pensée perd le support de la grammaire, de la syntaxe, de la précision du concept, que là où ronronne le discours mécanique dont l'embellage baigne dans l'huile. Ce qui se conçoit complexe ne s'énonce pas toujours clairement, et les mots pour le dire n'arrivent pas aisément. A la limite, il y a dans l'esprit humain comme dans la réalité, quelque chose d'a-formalisable, d'a-logifiable, d'a-théorisable, d'a-théorémisable. Ainsi, il y a complexité dans l'une et l'autre sphères qui se chevauchent et se dévorent mutuellement, puisque évidemment la sphère de l'esprit pensant est dans la sphère de réalité, laquelle n'apparaît en tant que telle que dans la sphère de l'esprit pensant. Alors, on peut tenter de faire jouer ensemble ces deux complexités. Plus on haussera aux niveaux complexes du réel, plus on fera appel aux potentialités complexes de la pensée rationnelle... »²⁹. Ces postulats nous conviennent dans la mesure où dans le cadre d'une recherche traitant du mépris, qu'il est extrêmement difficile de prétendre traiter ce sujet de manière « objective ». Ce terme ayant une richesse sémantique très large comme nous le verrons plus tard dans la partie théorique, il nous semble d'autant plus pertinent de choisir la posture constructiviste que nous ne souhaitons prétendre faire de ce travail une explication extrêmement limpide des phénomènes de mépris qui sont extrêmement divers et qui s'expriment selon différentes configurations en fonction de paramètres en perpétuelles évolutions : l'individu, les

²⁸ MORIN E., *La Méthode, 4. Les idées, Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Points Essais, Octobre 1991, p. 180

²⁹ Ibid, p. 193

interactions entre l'individu et le groupe, les relations intra et inter groupes, le poids du contexte etc. Il serait dans ce cadre arrogant de prétendre fournir des explications universelles et mécaniques à des phénomènes complexes. Le fait même de les observer peut être un élément modifiant les résultats de la recherche et la subjectivité du chercheur ne peut être effacée. Notre choix de posture s'explique par la volonté de réconcilier deux mondes qui ont pu être opposés : comme le note E. Morin, le grand paradigme de l'Occident formulé par Descartes est finalement la disjonction entre le sujet et l'objet, soit la séparation entre la philosophie et la recherche réflexive d'un côté, et la science et la recherche objective de l'autre. Il estime notamment que « *la subjectivité s'est construit ses propres royaumes, non seulement dans la métaphysique (où triomphe l'ego transcendantal), dans la littérature, le roman la poésie, la musique (et notamment dans le romantisme, qui a assumé pleinement les droits et les vérités du rêve, de la passion de l'état second) [...]. Aussi deux univers se disputent nos sociétés, nos vies, nos esprits : ils se partagent le terrain mais s'excluent l'un l'autre : l'un ne peut être positif que si l'autre devient négatif : l'un ne peut être réel que s'il renvoie l'autre dans l'illusion : dans l'un, l'esprit n'est qu'une efflorescence, un fantôme, une superstructure, tandis que dans l'autre la matière n'est qu'une apparence, une pesanteur, une cire que pétrit l'esprit* »³⁰.

La formulation même de cette recherche est très proche de ces présupposés dans la mesure où nous avons tenté de faire converger des termes qui peuvent être complètement disjoints pour reprendre les formules d'E Morin. Celui de mépris est particulièrement peu commode dans un champ disciplinaire, les sciences de gestion, qui ne laissent que peu de place au subjectif. Inversement, le terme de faisabilité, issu de l'ingénierie, peut nous faire penser au monde de la science et des techniques qui permettraient de mesurer, quantifier et prévoir de qui est « possible ». Nous verrons que nous nous détacherons des origines mêmes de ce terme pour tenter d'en donner une lecture moins rigide en y intégrant d'autres dimensions, même si nous nous intéressons aux systèmes d'informations. Nous sommes convaincus que la pensée constructiviste par sa complexité est celle qui nous permet le mieux de tenter de mieux comprendre le réel et la manière dont nous nous positionnons par rapport à lui. Elle réintroduit l'humain, ses failles, ses propres limites cognitives dans l'appréhension des phénomènes sociaux et s'oppose à celui d'une science toute puissante prétendant donner des réponses exhaustives et universelles qui enlèvent toute poésie à la recherche. Il s'agit d'une

³⁰ Ibid p. 221

dimension que nous ne pouvons pas ignorer car le nier serait pour nous une manière de nier ce que nous appréhendons de notre démarche de recherche. Une citation d'E. Morin résume cet état d'esprit dans la mesure où elle nous semble être encore une fois une illustration pertinente de ce que nous tentons d'exprimer : *« plus largement, l'univers de la religion, de la mystique, de la poésie, de la littérature, de l'éthique, de la métaphysique, de la vie privée, de l'exaltation du sentiment, de l'amour, de la passion, devient le complément de facto, le nécessaire contrepoids à l'univers hyper objectif, pragmatique, empirique, prosaïque, technique et bureaucratique. Les individus passent quotidiennement de l'un à l'autre par sauts innombrables qui leur sont invisibles mais qui les font littéralement changer d'univers. Un chercheur scientifique est objectiviste et scientiste sur son matériel de laboratoire, et ses communications dans les congrès et revues obéissent toutes aux critères de la scientificité. Toutefois, même dans son laboratoire, sa subjectivité fait irruption par évènements, sympathies, attractions, dans la relation avec ses collègues, ses maîtres, ses assistants, les femmes qui y travaillent. Sans arrêt, il saute d'un état objectiviste centré sur l'objet à des états affectifs égocentriques. Il sautera dans un état familio-centrique en rentrant chez lui, puis dans un état ethno et socio-centrique en regardant les informations politiques. Il écouterait peut être de la musique où il sera envahi de subjectivité. [...] Ainsi, parce que disjoints, le sujet et l'objet jouent à cache-cache, s'occultent l'un l'autre, se manipulent l'un l'autre. Ainsi la schizophrénie particulière à notre culture donne à chacun au moins une double vie. D'un côté une vie existentielle et morale, avec la présence de l'intervention de l'expérience intérieure, une vision des choses, et des évènements selon la subjectivité (qualités, vertus, vices, responsabilité), l'adhésion aux valeurs, les imprégnations et contaminations entre jugements de fait et jugements de valeur, les jugements globaux ; de l'autre une vie d'explications déterministes et mécanistes, de visions parcellaires et disciplinaires, de disjonction entre jugement de fait et jugement de valeur ».*³¹

Nous ne souhaitons pas disjoindre ces différents éléments et souhaitons envisager cette recherche sous le signe du lien : entre notre travail « subjectivisé » et celui du monde scientifique, entre nos expériences passées, présentes et futures, entre le monde professionnel et celui de la recherche académique... Les liens sont nombreux, riches, complexes, parfois contradictoires, mais nous ne voulons pas faire l'économie d'une pensée holiste dont la

³¹ Ibid. p. 222

finalité est de mieux représenter des phénomènes non solubles dans un conformisme rigide et simplificateur.

3.2 Méthodologie de recherche empirique et posture épistémologique

Dans le cadre de ce travail, nous avons décidé de nous fonder sur le modèle hypothético-déductif pour construire la partie empirique de cette recherche. Nous consacrerons cette partie à expliquer en quoi cette méthodologie peut être intéressante dans une perspective constructiviste.

Dans un premier temps, il est nécessaire de définir ce que l'on entend par modèle hypothético-déductif. Selon S. Charreire Petit et F. Durieux, la démarche hypothético-déductive consiste à élaborer « *une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur l'hypothèse initialement formulée* »³². Aussi, ces deux chercheurs essaient de définir ce que l'on entend par hypothèse. Pour qu'elle puisse être qualifiée comme telle, ils essaient d'en définir les propriétés en reprenant les travaux de Hempel (1996) qui définit les critères de corroboration d'une hypothèse en fonction :

- De la quantité de faits favorables qui permettent de la confirmer
- De la diversité des faits favorables qui ont été réunis
- De la précision des faits mis en lumière par les procédures d'observation
- De la simplicité de sa formulation qui permet d'accroître la compréhension des phénomènes.

La pensée de K. Popper sur la falsifiabilité des hypothèses est aussi invoquée par S. Charreire et F. Durieux pour compléter le critère de simplicité d'une hypothèse : « *pour K. Popper, l'hypothèse la plus simple est celle dont il est le plus facile d'établir la fausseté. En effet, s'il est faux que l'on puisse prouver de manière décisive une hypothèse, il est vrai en revanche, que l'on peut la falsifier, c'est-à-dire la qualifier de fausse* »³³. Ce critère, l'un des plus utilisés dans le monde de la recherche pour définir une hypothèse, est explicité par K. Popper

³² CHARREIRE PETIT S., DURIEUX F., « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in R-A. Thietard et coll. *Méthodes de recherche en management*, Paris, 2007, p. 74

³³ Ibid, p. 75

dans de nombreux ouvrages, est un critère pragmatique permettant de définir une hypothèse qui puisse être opérationnalisée dans le design de la recherche.

La démarche hypothético-déductive est fondée sur l'utilisation des hypothèses pour définir ce que le chercheur va mettre en lumière dans son travail de recherche. Pour S. Charreire et F. Durieux, qui reprennent les travaux de Lebert (1993), cette méthode peut être expliquée en quatre étapes³⁴ :

- « *Nous déterminons quels sont les concepts qui permettent de répondre à notre question de recherche. Nous mettons ainsi en avant, d'après la littérature, les hypothèses, modèles ou théories qui correspondent à notre sujet*
- *Au cours d'une première phase, nous observons que les hypothèses, modèles ou théories mobilisés ne rendent pas parfaitement compte de la réalité.*
- *Nous déterminons de nouveaux modèles, hypothèses ou théories*
- *Nous mettons alors en œuvre une phase de test qui va nous permettre de réfuter ou non les hypothèses, modèles ou théories »*

De nombreuses confusions sont souvent faites entre la posture épistémologique et la méthodologie de recherche associée : il est souvent admis que l'on ne puisse pas utiliser une méthode hypothético-déductive si l'on choisit une posture constructiviste. Certains collègues m'ont déconseillé d'utiliser cette méthodologie en insistant sur le fait que la démarche inductive était normalement celle du chercheur « constructiviste ». D'autres ont estimé que l'utilisation de la méthode hypothético-déductive n'était réservée qu'aux positivistes, ce qui en effet était à l'opposé de mes convictions épistémologiques. De nombreux doutes, interrogations ou remises en questions ont jalonné par conséquent le choix de cette méthodologie au regard du nécessaire positionnement épistémologique choisi. Pour autant, il nous semble qu'il soit nécessaire de procéder à quelques clarifications :

- Posture épistémologique et méthodologie de recherche ne sont pas « mécaniquement liées »
- La posture épistémologique comme son nom l'indique est une prise de position fondée sur les convictions intimes du chercheur et ne doit pas être déterminée en fonction d'un modèle empirique précis.

³⁴ Ibid p. 76

Il nous paraît donc important de dissocier la méthodologie de recherche de la posture épistémologique. Nous nous appuyerons pour cela sur un article passionnant de J.L. Le Moigne, intitulé « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant »³⁵. Il insiste notamment sur les discours de certains chercheurs abandonnant la posture positiviste en disant « *je ne suis pas positiviste car je suis réaliste* » sans discuter les ancrages philosophiques que cela suppose. Plus loin, J.L. Le Moigne nous dit que l'objectif de la science serait davantage d'explorer le champ des possibles plutôt que de découvrir des hypothétiques nécessités que nous imposerait la nature. En aucun cas le modèle hypothético-déductif n'est fondé sur cette idée qu'il existerait des nécessités : il s'agit au contraire d'une méthodologie qui permet de rassembler des idées directrices qui pourront être enrichies au fil des entretiens et feront émerger des contradictions qui seront riches de significations. Au contraire, nous serions tentés de dire que le modèle hypothético-déductif est un moyen extrêmement riche de raisonner en finalité, dans la manière dont il interroge la nature complexe des phénomènes qu'il étudie. Il s'agit en effet de ne pas considérer cette méthode comme un objet fermé, mais au contraire, comme une technique de raisonnement ouverte fondée sur un projet lui-même sous-tendu par des possibilités de compréhension multiples. Cela ne signifie aucunement que cette méthodologie soit hostile à toutes nouvelles idées ou cherchent à simplifier la réalité. Il s'agit au contraire d'aider à ce que la contradiction puisse émerger des possibilités de compréhension que le chercheur soumet ensuite à interrogation sur le plan empirique. Comme le note J.L. Le Moigne « *plutôt que de tenter de légitimer une proposition en la produisant par application d'une méthode tenue pour validée dans un autre contexte (en général celui des mathématiques classiques ou statistiques), ne peut-on expliciter les hypothèses tenues pour plausibles sur lesquelles on les construit effectivement ? Cela s'appelle modéliser, interpréter, simuler sur le modèle, expérimenter, observer, explorer...* »³⁶. Le modèle hypothético-déductif ne semble pas rentrer en contradiction avec ces finalités, et il serait illusoire de vouloir ramener des débats sur la légitimité des connaissances scientifiques à de stricts problèmes de méthodologie. Cette technique n'exclut ni la récursivité ni la possibilité de « comprendre pour faire et faire pour comprendre », principes qui sont à la base des épistémologies constructivistes. Il nous importe davantage d'explicitier comment a été construit cette méthode en relation avec les finalités de la recherche et de montrer qu'il ne

³⁵ LE MOIGNE J.L., « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant », *Revue du Mauss*, 2001 / 1, n° 17, p. 197 - 223

³⁶ Ibid. p. 215

s'agit pas d'une technique fermée qui ne laisse place à aucune co-construction entre le chercheur et son interviewé.

Nous avons utilisé cette méthode pour nous permettre de guider nos entretiens à travers une approche semi-directive. Naviguant entre l'ordre et le chaos, le modèle hypothético-déductif permet aux entretiens semi-directifs de ne pas basculer dans un désordre total, en donnant des idées directrices qui sont soumises à l'interaction entre le chercheur et l'interviewé. Pour autant, nous n'avons pas non plus sombré dans une approche rigide et avons considéré ces entretiens comme une manière de construire par interactions successives une compréhension riche des phénomènes étudiés.

Il est d'autant plus intéressant de combiner des entretiens qualitatifs avec la méthode hypothético-déductive que ces derniers permettent d'atteindre une grande richesse sémantique dans le cadre d'un travail doctoral exploratoire. Comme le notent V. Nguyễn-Duy et J. Luckerhoff dans leur article intitulé « *Constructivisme / Positivisme, où en sommes-nous de cette opposition ?* », « *il ne faudrait cependant pas croire que la recherche qualitative soit systématiquement inductive. Certaines études qualitatives ont en effet été conduites dans une perspective hypothético-déductive* »³⁷. De plus, la méthode qualitative permet en effet de contribuer à souligner la subjectivité du chercheur dans la manière dont il appréhende l'objet de recherche puisqu'elle « *vise à redéfinir l'objet de recherche et surtout les rapports entre objet/sujet d'une manière à la fois interactive et intégrée. Le chercheur est devenu partie à la définition de l'objet de recherche et l'objet lui-même, partie à la définition du modèle de recherche. Chercheur et objet font partie d'une même réalité existentielle, en même temps que d'un même dispositif interactif de production de connaissances (Baby*³⁸, 1992, p.16-17) »³⁹.

Considérer la démarche hypothético-déductive comme un outil au service du positivisme serait décevant dans la mesure où il réduirait le débats sur les postures épistémologiques à des problèmes de méthode, ce qui pour nous n'est pas situé sur le même plan d'analyse. Cette idée semble corroborée par les remarques conclusives de V. Nguyễn-Duy et J. Luckerhoff qui

³⁷ NGUYEN DUY V., LUCKERHOFF J., « *Constructivisme / Positivisme, où en sommes-nous de cette opposition ?* », *Recherches qualitatives*, Hors série – Numéro 5, 1992, p. 4-17

³⁸ BABY A., « *A travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative* », *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, 6 - 1992 p.9-20

³⁹ NGUYEN DUY V., LUCKERHOFF J., « *Constructivisme / Positivisme, où en sommes-nous de cette opposition ?* », *Recherches qualitatives*, Hors série – Numéro 5, 1992 p.9

estiment que « Paquet (cité dans Baby, 1992, p.12), disait, à propos du paradigme positiviste, « l'épistémologie a été réduite à la méthodologie et la méthodologie à des procédés qui ont eu du succès dans les sciences physiques ». Afin de ne pas nous exposer au reproche d'avoir suivi en nous enfermant dans le sempiternel débat épistémologique opposant le positiviste au constructionnisme (et, partant, à la mouvance qualitative), peut-être serait-il désormais temps de parler de méthodes ? Et peut être aussi serait-il temps d'en parler avec autorité, même auprès de ceux que l'on considère faire partie de notre communautés ? Van der Maren, s'inquiétait dans la réponse qu'il a adressée à Baby, de la réticence de plusieurs chercheurs qualitatifs à effectuer des choix dans le cadre de leurs recherches : « je pense que cette inhibition méthodologique est liée à la peur de la prise de décision, au risque d'être responsables des interprétations que nous faisons » (Van der Maren, 1992 p.28). Il serait peut être temps d'assumer cette autonomie interprétative et cette responsabilité morale qui pourtant, sont aux fondements mêmes de la posture épistémologique que nous prétendons adopter ? »⁴⁰. Aussi, si historiquement la démarche hypothético-déductive a pu être assimilée au positivisme, il nous paraît essentiel de repositionner dans le cadre de cette recherche les questionnements sur les finalités des méthodes utilisées, en argumentant sur la manière dont elles s'inscrivent dans un projet de recherche et dont nous concevons leur utilisation à travers les apports intellectuels que nous en attendons. La démarche hypothético-déductive, utilisée comme outil souple de recentrage des entretiens sur le sujet de recherche soumis à réflexion nous paraît une méthode fructueuse pour aboutir à un échange riche avec les interviewés.

⁴⁰ Ibid, p. 15

Chapitre IV – Regards croisés : interviews d'intellectuels en sciences humaines

4.1 Une démarche originale

Dans le cadre de ce travail, en plus des entretiens que j'ai menés avec le monde professionnel pour valider mes hypothèses de travail, j'ai décidé de rencontrer parallèlement des « penseurs de notre temps » pour enrichir cette recherche doctorale. Plusieurs raisons sont à l'origine de ce choix et je tenterai de les expliciter dans le cadre de ce chapitre.

Dans un premier temps, notons que cette démarche fait preuve d'une certaine originalité dans la mesure où la plupart des thèses ne portent que sur des entretiens dans le champ d'application de la recherche doctorale choisie. J'ai décidé de rajouter une autre dimension à ce travail à travers l'organisation d'entretiens avec des scientifiques reconnus du monde de la recherche. J'aurais pu m'arrêter à la validation terrain de ma problématique de recherche, et pourtant, il m'a semblé important de rajouter une richesse supplémentaire à ce travail. Certains diront que ces entretiens viennent ajouter une complexité supplémentaire à des travaux qui le sont déjà suffisamment mais en réalité, cela fait partie pour moi de ce que je considère comme une source d'enrichissement complémentaire.

En effet, à travers les différentes lectures que j'ai pu faire dès le début de la thèse, j'ai été assez vite confrontée à la multitude des travaux académiques qui m'ont assailli quand je me suis rendu compte de l'étendue du savoir qui devait être assimilée (surtout quand ce domaine de recherche n'est pas votre spécialité première sur le plan universitaire). Les lectures se font avec un mélange d'ordre et de chaos...entre rationalité, intuition et coïncidences, le chemin de la connaissance étant peu linéaire. Plus les lectures d'articles et d'ouvrages s'accroissent, plus vous avez la frustration de ne pouvoir approfondir certains points avec des auteurs qui vous ont particulièrement aidés. Il est devenu relativement frustrant de ne pouvoir avoir ce dialogue et ces échanges de vive voix avec des chercheurs chevronnés dont la pensée a été d'une grande utilité dans mes travaux. Pourquoi la revue de littérature doit-elle s'arrêter aux seuls écrits ? Les échanges oraux ne peuvent-ils avoir leur place dans un travail doctoral ? J'ai parfois regretté de ne pas avoir pu établir de discussions avec ceux qui malheureusement

n'étaient plus de ce monde et qui pourtant ont fourni des travaux extrêmement approfondis sur les sujets qui m'intéressent. J'ai donc voulu faire de ce travail doctoral une recherche « vivante » et en mouvement. Il m'a semblé dommage d'exclure ces possibilités d'échange avec des personnalités du monde intellectuel contemporain. Nous avons tous rêvé de rencontrer des grandes figures du siècle passé, qui nous ont marqués ou qui ont profondément influencé nos manières de penser sans que nous ne puissions aujourd'hui les interroger sur certaines parties de leurs écrits... Chacun d'entre nous a pu se dire parfois en lisant la pensée de certains auteurs : qu'aurait-il pensé de tel ou tel phénomène ? Comment aurait-il interprété tel fait ? J'ai décidé de ne pas en rester aux simples questions qui me venaient à l'esprit dans le cadre confiné et peut être moins intimidant du chercheur en devenir, mais d'inscrire cette recherche dans une époque en mouvement et surtout, de saisir l'opportunité de rendre ce travail « vivant ».

Cette conviction que je ne partageais qu'avec moi-même avant d'en parler avec mon directeur de thèse a été confortée par une rencontre fortuite en début de travail doctoral avec Jean Louis Le Moigne. Nous avons soumis une communication à l'AIMS, qui avait été acceptée, et nous avons été invités à la présenter à Marrakech un an après le début de cette recherche. Lors de la journée de clôture de ce colloque, J.L. Le Moigne a fait une conférence sur la pensée complexe. J'ai été saisie par la pertinence et la poésie de la démonstration, qui, bien qu'ayant des fondements extrêmement solides sur le plan scientifique, alliait la rigueur de l'argumentation scientifique à un humanisme valorisant la créativité et l'intelligence des individus. Bien que connaissant Jean Louis Le Moigne à travers certains articles académiques, je n'avais pas encore eu l'occasion de me pencher en profondeur sur ses travaux, ayant notamment laissé de côté à cette période-ci ma réflexion sur la posture épistémologique que j'aurais à assumer dans le cadre de cette recherche. Les deux heures de son intervention sont passées extrêmement vite et j'ai été tellement impressionnée par son discours que je n'avais qu'une envie, celle de le rencontrer pour pouvoir interagir avec lui et connaître cette « pensée en action ». Bien sûr, il fallait m'intéresser en profondeur à ses ouvrages, ce que je commençais à faire dès mon retour à Paris.

Cette rencontre fortuite et passionnante est entrée en résonance avec cette envie de dépasser les écrits pour engager une réflexion sur les termes de mon sujet de thèse avec les penseurs dont les idées m'avaient véritablement éclairée. Il me semblait que l'intérêt d'une recherche

doctorale était de relier des univers différents composés de personnes aux parcours originaux et de les faire échanger à travers des paroles et des écrits qui appartenaient aux uns et aux autres. Je concevais cette démarche avec pour objectif de créer des espaces de discussions à travers mon sujet de thèse entre des penseurs vivants qui avaient une longue expérience académique, le monde professionnel et le chercheur en devenir que je suis. Confronter mon regard à des pensées complexes et riches, recueillir les réflexions de ces scientifiques qui, de par leur connaissance, m'offraient une vision du monde à laquelle ma recherche faisait écho, les faire réagir à ce que pouvait en dire le monde de l'entreprise était une façon d'« actualiser » ma revue de littérature et de lui donner une actualité dans le temps qui était celui de mon doctorat. Bien que la démarche soit originale, elle inscrivait cette recherche dans notre époque, en tentant d'en percevoir les différents niveaux de granularité. Elle me permettait de sonder non seulement ce qui pouvait se passer dans le monde de l'entreprise mais aussi de réfléchir comme un miroir, à ce que des scientifiques chevronnés pouvaient interpréter du sujet que j'avais choisi. Je lui donnai donc une nouvelle actualité en construisant des ponts entre des mondes différents, des représentations diverses et variées, des constellations de préoccupations polarisées sur des enjeux diversifiés.

De plus, si je reprends la métaphore du chemin chère à Jean Louis Le Moigne, j'appréhendais aussi cette recherche comme une manière d'apprendre au contact de chercheurs confirmés qui dans une certaine mesure m'aideraient de par leurs réflexions à éclairer le chemin initiatique du doctorant. Je souhaitais apprécier le moment de rupture que constituait cet échange privilégié dans la solitude du doctorant. L'échange était motivé à la fois par le plaisir de la discussion mais aussi par le désir d'avancer sur le chemin de l'apprentissage que constitue le parcours doctoral. Cela rendait aussi plus vivant le rapport du chercheur à ses pairs, dans la mesure où les écrits sont figés et manquent par leur nature même de mouvement puisqu'il n'est pas possible d'interagir avec la personne qui vous a inspiré de nouvelles idées. Il me semblait passionnant de découvrir derrière le tableau très bien dessiné qui m'était offert à travers la revue de littérature, les palettes utilisées, les retouches réalisées, les approfondissements effectués, la trame à l'origine du dessin... Cela me permettait aussi de positionner mes propres croquis dans la galerie de portraits qui me semblaient tous très impressionnants, et de comprendre ce qui pouvait constituer des failles dans mon raisonnement. Je voulais reconnaître la main du chercheur, tant dans les outils qu'il utilise que dans les spécificités de sa subjectivité, qui incarnées par un engagement scientifique que peut

constituer la publication d'un article, se révéleraient dans le cadre d'un entretien de vive voix. J'espérais que de cette conjonction d'écrits et d'entretiens naisse une pensée harmonieuse et incarnée que j'aurais eu la chance de connaître comme un regard porté sur un champ disciplinaire et un sujet de recherche qui m'était relativement personnel. A chaque entretien obtenu, je considérais la chance que j'avais que l'on consacre du temps à échanger sur mon sujet avec des référentiels qui pouvaient se rejoindre sur certains plans et d'autres qui m'ouvraient au contraire de nouvelles perspectives. Tous les échanges ont été riches et même si parfois je constatais que nous pouvions chacun avoir des lectures très différentes des termes mêmes de ce sujet, les réflexions des uns et des autres me permettaient de faire des liens entre les pensées particulièrement fécondes et sans aucun doute utiles pour ce travail. J'en garde surtout sur le plan humain un souvenir très précieux qui accompagnera toujours ce travail doctoral par l'ouverture d'esprit de nombreux chercheurs qui ont fait l'effort de raisonner avec moi en fonction de leurs domaines respectifs de recherche.

Par ailleurs, la démarche suivie m'a permis aussi d'interroger ces chercheurs confirmés sur des éléments de discours recueillis sur le terrain dans le cadre des interviews menées avec les différents professionnels rencontrés. Nous avons parfois voulu recueillir leurs réactions sur des éléments de discours issus du matériau empirique quand ces entretiens pouvaient être menés en parallèle ou dans un laps de temps suffisant pour que l'interaction puisse être possible et amener une véritable valeur ajoutée dans notre réflexion. Certains ont pu remettre en cause des commentaires qui leur semblaient surprenants au regard du sujet traité et d'autres au contraire avaient des apports beaucoup plus théoriques sur la manière dont nous pouvions aborder les commentaires réalisés lors des entretiens. Ces réactions à chaud ont été intéressantes dans la mesure où je ne souhaitais pas envoyer les entretiens en avance pour éviter de tomber dans des réponses préparées qui auraient pu être trop orientées par les travaux de recherche antérieurs des scientifiques. Je n'ai envoyé le questionnaire en avance qu'à J.L. Le Moigne, qui étant très occupé, souhaitait en disposer avant notre rencontre.

Bien entendu, quand on envoie un entretien en avance, le chercheur a la preuve que la personne qui demande un rendez-vous a travaillé son sujet et qu'il ne perd pas son temps dans une discussion « café du commerce ». Pour des chercheurs extrêmement sollicités, je comprends que l'envoi du questionnaire ait été un gage de sérieux et que cela ait pu les décider à prendre de leur temps pour répondre à mes questions (la démarche étant sans doute

originale et à ce titre surprenante). Cependant, il est vrai que je ne souhaitais pas, dans la mesure du possible, avoir de préparation aux questions afin de recueillir le maximum de spontanéité lors des séances de travail. Quand les questions ont été envoyées en avance, le travail de préparation effectué peut avoir pour effet de gommer les aspérités « humaines » qui se manifestent par la discussion. Etant toujours dans cette perspective de rechercher « l'humain » dans ce travail doctoral, il me semblait que nous aurions des échanges beaucoup plus fructueux et plus incarnés si je n'envoyais pas les questions en avance. En effet, dans ce cas, il est possible que le chercheur oriente ses réponses aux questions de manière très académique, en faisant référence à certains de ses travaux (ce qui est tout à fait légitime et s'est d'ailleurs produit même quand nous n'avions pas envoyé les questionnaires auparavant). Nous avons tous tendance à répondre aux questions que l'on nous pose en fonction de nos expériences passées, des domaines de recherche que nous avons approfondis, de nos convictions personnelles, mais ces éléments peuvent être relativement travaillés dans un entretien qui a été envoyé en avance. Le questionnement « sur le vif » permet de créer des associations d'idées qui sont particulièrement intéressantes et d'aborder l'entretien sous l'angle de l'échange (et non comme un cours où le chercheur se fonderait sur ses recherches antérieures pour cadrer l'entretien dans son domaine de recherche). Les entretiens non cadrés ont été particulièrement féconds et les interactions riches, chacun cherchant à créer des ponts entre des modes de pensée différents. De plus, la subjectivité des personnalités peut s'exprimer dans ce cadre et les imprévus se manifestant au cours de la discussion peuvent apporter beaucoup à la discussion. Je me souviendrai notamment d'un entretien avec F. L'Yvonnet, ami de Jean Baudrillard, qui avait fixé un rendez-vous dans le café où ils avaient eux-mêmes de nombreuses discussions. Il pensait, suite aux messages téléphoniques que je lui avais laissés que je le rencontrais pour approfondir la pensée de Jean Baudrillard, alors qu'en réalité je voulais le voir en tant que philosophe. Nous nous étions rencontrés en effet à un colloque à Reims sur les écrits de Jean Baudrillard et j'avais dû le mentionner dans mon message. Il a donc été relativement surpris quand j'ai sorti mon guide d'interview et que je lui exposais comment allait se dérouler l'entretien. Pour autant il s'est prêté à cet exercice avec beaucoup d'intérêt et je crois que nous avons eu un entretien riche d'allers retours entre différentes pensées, expériences, anecdotes et sujets de préoccupations personnelles. J'apprécie ces modalités d'échanges où le chercheur révèle non seulement ses idées, ses convictions et ses recherches mais où transparaît aussi une sensibilité qui s'affirme dans les échanges avec le doctorant. Ces différents moments de discussion furent des moments

extrêmement précieux dans le cadre de ce travail, tant pour m'aider à préciser certaines de mes idées qui pouvaient pour certaines être en contradictions avec certains chercheurs (notamment sur l'utilisation du terme « mépris »), que pour les dimensions proprement « humaines » de ces échanges qui rendent ce travail vivant. Les rencontres et les échanges seront toujours pour moi le cœur de l'activité du chercheur, puisque comme le soulignerait Jean Louis Le Moigne en reprenant la pensée de G. Bachelard dans *Le nouvel esprit scientifique* « *ce n'est pas l'être qui illumine la relation, c'est la relation qui illumine l'être* ».

4.2 Rencontres effectuées avec des scientifiques en sciences humaines

Les chercheurs qui ont été rencontrés dans le cadre de ce projet doctoral ont été choisis en fonction de leurs apports respectifs dans le cadre de ce travail de recherche tant du point de vue de leurs écrits que de leurs interventions dans des colloques académiques. Nous ne nions pas non plus qu'une part de subjectivité ait été à l'origine de certaines rencontres, ainsi que les hasards des calendriers de recherche qui ont permis à certains de se libérer ou de consacrer du temps à ce travail.

Le premier chercheur que nous avons rencontré est Y. Pesqueux dont nous avons lu beaucoup de travaux portant notamment sur les différents modèles organisationnels et dont nous souhaitons avoir le ressenti sur les différents termes de notre sujet. Cet entretien avait pour objectif de pouvoir replacer nos travaux dans l'histoire des sciences de gestion dans la mesure où Y. Pesqueux ayant écrit de nombreux ouvrages sur la manière dont on pouvait concevoir le fonctionnement des organisations⁴¹, son regard sur les termes de notre sujet pouvait nous montrer la manière dont on pouvait interpréter les différents éléments de cette recherche au regard des différents courants théoriques sur lesquels nous pouvions nous appuyer. Commencer les entretiens avec un chercheur en sciences de gestion était aussi très enrichissant pour que nous puissions préciser la manière dont nous pouvions nous positionner en fonction des différentes disciplines que nous avons pu solliciter pour analyser les termes de notre sujet. Son regard sur les différentes pistes de réflexion que nous pouvions avoir en tête a été d'une aide précieuse pour nous aider à dessiner les différentes frontières qui pouvaient être décelables entre les différentes théories auxquelles nous pouvions faire appel.

⁴¹PESQUEUX Y., *Organisations : modèles et représentations*, Gestion PUF, Janvier 2005

Y. Pesqueux ayant aussi beaucoup écrit sur les dimensions éthiques⁴² mais aussi politiques⁴³ de l'organisation, il était intéressant d'échanger avec lui sur le terme « mépris » par exemple, qui dans notre travail, est riche de sens s'appuyant comme nous le verrons plus loin à la fois sur la philosophie morale, mais aussi qui est aussi invoqué dans des travaux sur le totalitarisme, dans l'entreprise notamment⁴⁴. Nous ne pouvons citer tous les travaux sur lesquels nous nous sommes appuyés pour mener notre réflexion, mais la pensée d'Y. Pesqueux est extrêmement féconde pour amener à préciser les concepts, à en entrevoir toute la richesse sémantique, à envisager toutes les influences théoriques qui peuvent y être attachées, mais aussi à en souligner leur forte dimension politique. Ayant une formation en sciences politiques à l'origine, les recherches d'Y. Pesqueux étaient très intéressantes de ce point de vue car elles faisaient souvent référence à la gouvernance et aux relations de pouvoirs dans les organisations, ce qui était pour moi une source d'inspiration très importante dans la manière d'analyser un sujet et d'en apprécier les contours. Les jeux sur les mots, sur leurs origines et leurs constructions, sur leurs différentes interprétations nous ont beaucoup aidés pour analyser les mots « mépris » et « faisabilité » : c'est aussi ce qui nous a amenés à creuser l'histoire de ces concepts, leur construction étymologique et leurs implications sur le plan théorique. Un des articles que j'ai particulièrement apprécié de ce point de vue a été celui publié sur un modèle organisationnel en « confiance-coopération »⁴⁵, qui reprend les différentes implications de ce terme, en combinant à la fois une approche encyclopédique mais aussi plusieurs travaux issus de différents champs disciplinaires permettant d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche sur le plan organisationnel. Les travaux sont toujours extrêmement subtils et c'est un modèle de réflexion dont on ne peut que s'inspirer tant du point de vue de la rigueur de la réflexion que de son orientation profondément humaniste.

Le deuxième penseur rencontré dans le cadre de ce travail a été un philosophe que j'avais rencontré à Reims lors d'un colloque organisé sur la pensée de Jean Baudrillard. J'avoue qu'avant de le rencontrer à ce colloque, je ne le connaissais seulement qu'à travers deux ouvrages que j'avais lus auparavant, qui étaient *Le discours sur la méthode créatrice*⁴⁶ écrit

⁴² PESQUEUX Y., BIEFNOT Y., *L'Éthique des affaires*, Editions d'organisation, 2002

⁴³ BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris La Découverte, 2006

⁴⁴ PESQUEUX Y., « Un modèle sadomasochiste de l'organisation ? », *Management et Avenir*, 2009 / 9 n°29, p. 56-75

⁴⁵ PESQUEUX Y., « Un modèle organisationnel en confiance-coopération », *Management et Avenir*, 2009 / 1 n°21, p.261-272

⁴⁶ L'YVONNET F., GAUDIN Y., *Discours sur la méthode créatrice*, Editions du Relié, 2003

avec Y. Gaudin, et une préface au livre d'Edgar Morin intitulé *Où va le monde*⁴⁷ ?. Le hasard me mit sur son chemin car je fus informée par mon directeur de thèse de l'organisation de cette conférence. Il avait à cette époque présenté un article sur les liens entre la pensée de Baudrillard et celle de Marx. J'avais été extrêmement impressionnée par son analyse. J'avais déjà lu entre-temps *La société de consommation* de Jean Baudrillard, qui bien que non directement lié à mon sujet de thèse, m'avait profondément marquée par la critique qu'il formulait à l'égard de notre société et qui faisait écho à ce que je voyais le monde de l'entreprise. La « *dénégation du réel sur la base d'une appréhension avide et multipliée de signes* »⁴⁸ ou la disparition du « *travail du sens* »⁴⁹ me semblaient être particulièrement révélatrices de certaines caractéristiques du fonctionnement des entreprises et j'appréciais cette pensée critique qui remettait en cause les évolutions de notre société contemporaine et ses effets sur l'être humain. Mon sujet de thèse ayant de fortes références philosophiques, notamment à travers la notion de mépris, je ressentais la nécessité de discuter de mes intuitions avec un philosophe, car les lectures me semblaient extrêmement riches mais ne répondaient pas toujours à certaines de mes interrogations ou incertitudes sur la compréhension des courants philosophiques ou des concepts évoqués. Je n'avais aucune formation solide en philosophie, sauf en philosophie politique, mais la littérature sur le mépris m'emmenait très loin sur les fondements intellectuels de théories complexes ayant des fondements idéologiques relativement orientés.

De plus, j'avais le désir de pouvoir échanger sur les termes de mon sujet à la lumière de ce que cet auteur avait écrit. J'avais décidé de soumettre aussi certaines de mes orientations à sa critique pour essayer de comprendre comment il pourrait m'amener à affiner des concepts ou encore à préciser ma pensée. Parfois, nous n'étions pas d'accord, et nous avons parfois un peu dérivé dans la discussion pourtant relativement cadrée de l'entretien. Mais je dois dire, qu'à la relecture du compte-rendu de cet entretien, l'interaction que nous avons pu avoir a fait émerger des préoccupations « sous-jacentes », qui, bien que dans la partie sombre du tableau, étaient pour autant d'une grande richesse. Le terme de mépris par exemple, par association d'idées, nous a emmenés sur le terrain de la subjectivité et m'a aussi permis de réfléchir sur ce qui m'était personnel dans le choix même des termes à un moment donné de mon évolution en tant que personne. Aurais-je traité le sujet de la même manière 10 ans auparavant ou 20 ans

⁴⁷ MORIN E., *Où va le monde ?*, Editions de l'Herne, 2007

⁴⁸ BAUDRILLARD J., *La société de consommation*, Editions Denoël 1970, Réédition Folio essais 2009 p.33

⁴⁹ Ibid. p. 27

plus tard ? Ma pensée aurait-elle toujours des invariants et des convictions profondes qui perdureraient dans une carrière de chercheur ? Le terme de mépris étant relativement fort, cela m'amenait dans une certaine mesure à réfléchir sur l'épistémologie d'une recherche mais aussi aux motivations personnelles à l'origine du choix des termes du sujet. Cet entretien a été particulièrement enrichissant et je suis ressortie avec de nombreuses pistes de réflexion, que je pouvais choisir de rejeter ou d'intégrer en ayant la sensation, que contrairement aux articles ou aux conférences qui ne pouvaient pas me répondre, qu'elles avaient été mises à l'épreuve et discutées par un point de vue différent du mien, auquel je n'étais pas obligée de me rallier mais dont les assises académiques m'étaient précieuses sur le plan de l'argumentation. J'ai pu préciser notamment ma compréhension de certaines théories philosophiques et m'assurer que dans la manière dont nous avons pu interagir, les courants de pensée auxquels je faisais référence dans ce travail, m'apparaissaient plus clairement.

Le troisième chercheur rencontré dans le cadre de cette recherche doctorale a été Christophe Dejours. Le premier livre que j'ai découvert de ce chercheur, *Souffrance en France*⁵⁰, me toucha particulièrement car je retrouvais dans ses écrits de nombreuses références aux expériences professionnelles que j'avais pu vivre dans les entreprises en tant que consultante. Le terme de mépris, parfois employé dans certains paragraphes de l'ouvrage même s'il n'était pas directement au cœur de la recherche, apparaissait souvent en filigrane au fil des différents chapitres. Je me souviens du plaisir éprouvé à retrouver dans une pensée aussi solide que celle de C. Dejours des idées permettant de caractériser ce qui pouvait se passer dans les entreprises d'un point de vue émotionnel ou « sentimentaliste ». Les résonances complexes qui pouvaient exister entre la « souffrance » et le « mépris » montraient la grande force sémantique et émotionnelle de ces termes. Si nous nous sommes intéressés aux travaux de C. Dejours, c'est sans nul doute en raison de ses analyses poussées sur le ressenti, le terme de souffrance accentuant la dimension émotionnelle des travaux réalisés et leur inscription dans la partie « affective » de l'être. Il nous semble de surcroît assez difficile dans les sciences de gestion de trouver des travaux travaillant sur le rôle et les effets des émotions dans les organisations, comme si ce champ de recherche devait être laissé soit à la philosophie soit à la psychologie. Les travaux sur les émotions dans les organisations sont relativement récents et beaucoup de chercheurs préfèrent parler de « facteurs cognitifs » comme si parler du ressenti était gênant notamment d'un point de vue scientifique. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le mépris est

⁵⁰ DEJOURS C., *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Edition du Seuil, Collection Points Essais, 2009

traité dans ces deux disciplines. Bien entendu, la complexité de l'organisation ne peut être réduite aux rapports qu'individus et groupes entretiennent entre eux (comme le souligne Y. Pesqueux dans l'entretien que nous avons mené avec lui) mais pour autant la lecture issue des travaux de psychanalystes ou de psychologues éclairent sous un jour passionnant la question des perceptions et des émotions dans les phénomènes organisationnels.

Aussi, je me suis beaucoup intéressée aux analyses effectuées par ce psychanalyste dans la mesure où il a analysé les rapports entre individus et groupes de manière extrêmement approfondie en menant des parallèles avec la reproduction de certains mécanismes de domination issus du totalitarisme. J'y ai puisé de nombreux arguments sur le mépris et fait DE nombreux parallèles avec la pensée de H. Arendt, qui dans les *Origines du Totalitarisme*, explique la manière dont le mépris contribue au maintien de l'idéologie totalitaire et caractérise les rapports entre les individus dans un système en perpétuel mouvement. Cela nous a amenés à interroger d'autres ouvrages sur le rôle du mépris dans des organisations comme une des manifestations du phénomène totalitaire et ses controverses. Nous avons notamment lu l'ouvrage d'E. Le Goff sur la « barbarie douce »⁵¹ qui ne souhaite pas reprendre dans ses analyses le terme de totalitarisme, alors que d'autres auteurs comme par exemple Y. Pesqueux⁵², M. F.R. Ket de Wries⁵³, B. Sievers⁵⁴, ou encore G.L. Lawrence⁵⁵ l'assument même si bien entendu des différences notables dans leurs approches sont à noter. Beaucoup de travaux sur le totalitarisme dans les organisations sont issus des recherches de psychologues ou de psychanalystes qui insistent sur les mécanismes psychologiques à l'œuvre dans le totalitarisme et les généralisent dans une certaine mesure aux rapports et interactions entre les groupes à partir de la psychologie individuelle. Ces écrits sont intéressants dans le cadre de notre analyse car ils nous permettent de faire des parallèles avec les travaux de H. Arendt en les transposant à l'organisation. Ils tendent cependant à réduire l'organisation à la « psyche » individuelle et collective, et ignorent d'autres dimensions de l'organisation que nous tenterons d'aborder dans le cadre de ce travail.

⁵¹ LE GOFF J.P., *Barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte, 1999

⁵² PESQUEUX Y., « Un modèle sadomasochiste de l'organisation ? », *Management et Avenir*, 2009 / 9 n°29, p 56-75

⁵³ KETS DE WRIES M.F., "The spirit of despotism : understanding the tyrant within", *Human Relations*, 59 (2) 2006, p. 195-220

⁵⁴ SIEVERS B., "Psychotic organization as a metaphoric frame for the socio-analysis of organizational and interorganizational dynamics", *Administration and Society*, 1999, (31/5), p. 588-615

⁵⁵ LAWRENCE W.G., « Totalitarian States of Mind in Institutions », in D. Armstrong, W.G. Lawrence, and R.M. Young (eds), *Group Relations : An introduction*, London : Process Press, 1998

Par ailleurs, les travaux de C. Dejours nous ont particulièrement séduits dans la mesure où nous nous sommes aperçus dans le cadre de nos recherches que ce dernier avait beaucoup débattu avec A. Honneth, philosophe ayant écrit sur le mépris et auxquels nous nous sommes beaucoup intéressés dans le cadre de ce travail. Rencontrer C. Dejours était donc particulièrement précieux pour pouvoir préciser les travaux sur la souffrance et le mépris d'un point de vue psychologique tout en créant des liens avec la philosophie qui était une source d'inspiration importante pour définir ce terme. Cela permettait par ailleurs de comprendre leurs points de désaccords et de s'assurer que nous n'avons pas fait de raccourcis quant à la nature de leurs débats. Lors de cet entretien nous avons pu préciser les divergences d'un point de vue philosophique entre ces deux auteurs autour de la question de la centralité du travail, qui est souvent réaffirmée par un autre philosophe E. Renault⁵⁶ (qui est très proche des prises de positions de C. Dejours). Pour A. Honneth, il est nécessaire de s'intéresser à la manière dont les discours managériaux se saisissent des normes de reconnaissance alors que pour C. Dejours, ces aspects de la discussion ne peuvent être détachés de l'organisation du travail et de ses effets (Renault 2007). Dans le cadre de nos travaux de recherche en sciences de gestion, les apports de C. Dejours nous paraissent essentiels dans la mesure où il s'intéresse davantage aux formes d'organisations du travail qu'A. Honneth en en faisant un élément central de son analyse. Cette piste de réflexion nous paraît extrêmement féconde au regard de ce que nous pouvons constater quant à l'organisation du travail dans les entreprises et elle se rapproche de nos préoccupations sur les faisabilités opérationnelles en ne niant pas l'impact des techniques et des modes d'organisation sur l'émergence des sentiments de mépris parmi les opérationnels.

Le quatrième chercheur que j'ai rencontré n'a voulu ni « valider » ni « censurer » l'entretien que nous avons réalisé ensemble et j'ai dû supprimer ce que j'avais écrit dans cette thèse sur l'origine de cette rencontre. Je n'ai que peu d'informations à livrer au lecteur sur l'identité et le domaine de compétences de ce dernier pour garantir son anonymat. Je précise cependant que cette rencontre a été très riche et a été une pierre essentielle au développement de ma recherche. Nous garderons donc ses propos de manière anonyme et nous le nommerons « X1 » pour pouvoir y faire référence dans les chapitres suivants de cette recherche.

⁵⁶ RENAULT E., « Reconnaissance et travail », *Travailler*, 2007 / 2 N°18, p 119-135

Le cinquième chercheur rencontré est B. Latour. J'ai voulu échanger avec lui dans la mesure où j'ai été extrêmement marquée par l'un de ses ouvrages, *Aramis ou l'amour des techniques*⁵⁷, qui a été d'une grande aide sur la notion de faisabilité. J'ai eu beaucoup de difficultés à trouver des travaux qui me permettent de saisir les origines de cette notion et sa signification. L'éclairage de B. Latour sur la notion de faisabilité a été très pertinent dans cette recherche et m'a permis de questionner cette notion en y intégrant la philosophie des sciences et des techniques. Si son étude se situe dans le cadre d'un projet extrêmement novateur, ses réflexions m'ont permis d'interroger la faisabilité de manière non linéaire et en réintroduisant la dimension temporelle. L'une des conclusions de son ouvrage est qu'il est relativement difficile de prévoir ce qui est faisable dans la mesure où le succès d'une réalisation est le fruit d'une alchimie complexe entre facteurs humains et non humains dont la convergence d'intérêts est parfois difficile à atteindre. J'ai pu par conséquent explorer l'histoire des techniques et de l'ingénierie pour pouvoir creuser la signification du terme de faisabilité et découvrir des pistes de réflexion ignorées jusqu'alors. J'étais aussi curieuse d'interroger ce chercheur sur la manière dont il allait réagir quant au fait de confronter les termes de « faisabilité » et de « mépris ». Les réactions ont été assez fortes de la part de B. Latour et le choix du terme de mépris encore une fois remis en cause...

Le sixième chercheur que j'ai souhaité rencontrer est Jean Louis Le Moigne. Je l'ai croisé par hasard (comme mentionné précédemment) à un colloque de l'AIM à Marrakech et sa conférence a été une révélation sur le plan de la science des organisations. Je me suis ensuite beaucoup intéressée à sa vision du système d'information mais aussi à l'ensemble de ses travaux sur le constructivisme. Indépendamment de la précision et de la pertinence de ses références, cette pensée m'a séduite à la fois par son humanisme mais aussi par sa poésie. Les références à l'art sont souvent très présentes dans ses travaux et il me semble (cette affirmation est très personnelle) que sa vision de l'organisation est toujours très créative et extrêmement vivante. La dimension organique de ses écrits est un puissant facteur de réflexion et l'ennui est toujours absent des lectures que j'ai pu faire de ses ouvrages. Il existe des affinités intellectuelles que l'on ne peut pas toujours expliquer rationnellement, en tout cas de manière analytique, et je dois dire que chaque texte est toujours pour moi une source d'inspiration qui me donne l'impression de « respirer » sans être étouffée par l'arsenal de concepts plus savants les uns que les autres qui réifient l'humain et figent nos conceptions du

⁵⁷ LATOUR B., *Aramis ou l'amour des techniques*, Editions La Découverte, 1992 (ré-édition de mars 2010)

réel. Cette pensée est pour autant complexe mais elle ne se laisse jamais enfermer par elle-même et le questionnement perpétuel qui la traverse sur l'épistémologie de la connaissance me paraît être une bonne manière d'appréhender tout travail intellectuel. Je tenais donc beaucoup à cette rencontre et en raison des contraintes de planning, nous nous sommes vus en fin de parcours doctoral, ce qui était pour moi à la fois enthousiasmant et angoissant car les remises en cause potentielles pouvaient toujours être lourdes à appréhender en fin de travail. Pour autant, malgré les questionnements qui ont pu être amenés par J.L. Le Moigne, notamment quant à l'utilisation du terme « mépris », j'ai toujours eu la sensation que les conseils donnés n'étaient jamais péremptores mais cherchaient plutôt à nous amener à réfléchir ensemble sur les points d'ancrages intellectuels qui pouvaient être recherchés derrière les termes employés. Ce fut l'un des entretiens les plus longs (environ 3h) dont j'ai retiré de grands bénéfices en termes de réflexion personnelle et dont je mesure encore aujourd'hui la portée.

Le dernier chercheur que j'ai choisi de rencontrer est Edgar Morin (ce qui ne surprendra pas le lecteur au regard de ses affinités quasiment « fraternelles » avec celles de Jean Louis Le Moigne). Cette rencontre devait avoir lieu en septembre 2011, et avait été prévue de longue date en raison des nombreuses sollicitations dont M. Morin faisait l'objet. Il s'agissait de trouver le moment adéquat où chacun pouvait avoir non seulement le temps nécessaire pour l'organiser mais aussi la disponibilité d'esprit nécessaire à cet échange. J'ai eu la chance d'entrer en contact avec lui lors d'une journée organisée pour les 80 ans de J.L. Le Moigne. Ses travaux m'avaient vraiment beaucoup apporté car la pensée qu'il défend est extrêmement « holiste » et relie de nombreuses disciplines entre elles, ce qui en termes d'approche, est assez similaire à la manière dont je souhaitais analyser le mépris dans ses différentes dimensions. La multiplicité des apports académiques, la richesse des références et l'immense culture de ce chercheur m'avaient donné envie de le rencontrer pour avoir son regard sur mon sujet de thèse. J'attendais aussi de ce rendez-vous une sorte de « prise de recul » sur ma recherche au vue de ce que pouvait évoquer historiquement sa formulation. Il pouvait être en effet extrêmement enrichissant au regard de la diversité des expériences académiques et personnelles de ce scientifique reconnu, d'interroger la signification des termes et leur inscription dans l'époque qui est la nôtre. E. Morin était à même de replacer le choix des mots dans leur contexte en évoquant ce qu'ils avaient pu signifier pour lui tant du point de vue académique que des différentes expériences qui avaient pu marquer son histoire personnelle.

Malheureusement, le jour même du rendez-vous au CNRS, notre rencontre a été annulée car M. Morin était souffrant. Il n'a pas été possible de la replanifier dans le temps qui nous était imparti. J'espère que je pourrai continuer ce dialogue après la fin de cette recherche et ainsi partager avec lui non seulement la représentation que j'ai pu construire de ce sujet, mais aussi mes interrogations quant au chemin sur lequel je continue d'avancer...

Deuxième partie

PERIMETRE THEORIQUE DE LA THESE

Chapitre V – Le mépris des faisabilités opérationnelles

Dans ce chapitre de ma thèse, il me semble important d'expliquer comment le choix des termes du sujet a été réalisé afin d'en préciser le sens et la portée dans l'ensemble du raisonnement que je tente de construire. Plus particulièrement, j'accorderai une place relativement importante au terme de mépris, dans la mesure où cette notion a pu faire l'objet de controverses, certains interrogeant la pertinence de ce choix dans le cadre d'une recherche doctorale. Il me semble par conséquent important d'expliquer comment cette notion a pu émerger dans le cadre des expériences personnelles auxquelles j'ai pu être confrontée et pourquoi le terme de mépris a été assumé comme élément fondateur de cette recherche. J'insisterai dans un second temps sur l'histoire de ce thème et sur sa portée dans les différents champs disciplinaires qui s'y rattachent. J'essaierai notamment de démontrer que le mépris est une notion souvent traitée par les philosophes et les psychologues qui se sont appropriés dans une certaine mesure l'analyse de ses tenants et aboutissants : ce constat paraît être corroboré par le fait que peu d'articles traitent intrinsèquement du mépris dans les organisations, dans les domaines de la sociologie, de la science politique ou des sciences de gestion (domaine dans lequel se situe notre recherche). Cela ne signifie pas pour autant que le mépris soit absent de ces champs disciplinaires, mais il nous semble que de nombreuses réticences (soulignées par ailleurs lors des entretiens avec les scientifiques) soient présentes quant à l'étude de son contenu et de ses effets dans les organisations. Nous montrerons dans la limite de nos connaissances comment le mépris est mentionné de manière secondaire à travers certains thèmes de recherches mais que l'étude de ce terme dans les effets qu'il produit dans l'organisation et sur ses causes fondatrices est peu appréhendé en lui-même. Nous nous appuierons pour cela sur les travaux de scientifiques issus de différentes disciplines pour mettre en exergue ces différentes facettes du mépris qui nous permettront à la fin de cette partie de nous positionner sur la définition, l'acception et les contours que nous en retiendrons dans cette recherche.

5.1 Pourquoi avoir choisi le terme de mépris ?

Le choix du terme « mépris » est le fruit de rencontres... Rencontre avec moi-même dans un premier temps. Déterminer le sujet de recherche qui sera un compagnon de route pendant au moins trois ans de votre existence demande une introspection relativement profonde sur les raisons qui vous permettront d'affronter les difficultés du jeune chercheur en devenir. Ces obstacles deviennent plus importants encore lorsque le doctorant doit assumer une activité professionnelle relativement lourde : dans mon cas, le métier de consultant en organisation et en transformation d'entreprise ajoutait une couche de complexité supplémentaire à un exercice qui s'avère déjà difficile pour un doctorant « étudiant » dont la contrainte principale est surtout le financement de sa thèse. Pour moi, les contraintes de financement n'étaient pas une source d'inquiétude : je réfléchissais davantage à la manière dont je pourrais combiner des journées extrêmement longues consacrées à des projets de fusion acquisition complexes, des déplacements Paris / Province récurrents, et un exercice intellectuel exigeant. Certes, ces contraintes professionnelles pouvaient être un atout pour la partie empirique de cette recherche, mais trouver l'énergie et le temps nécessaire à ce travail était au cœur de ma décision. J'ai dû me pencher avec sincérité sur ce que représentait cette thèse pour moi. Lors de mes études, certains professeurs m'avaient encouragée à m'inscrire en doctorat de sciences politiques, mais je ne trouvais que peu de portée « pratique » à ce domaine de recherche, par ailleurs très excitant intellectuellement. Considérer ce doctorat comme la dernière étape vers « l'excellence universitaire » n'était pas un objectif en soi qui m'aurait permis de m'engager sur le chemin passionnant mais difficile de la recherche. Je me suis rendue compte alors que cette thèse devait être pour moi un engagement : ce travail devenait symbolique d'une envie d'exprimer mon regard sur mon environnement direct et d'éprouver la liberté intellectuelle de construire une démarche bâtie sur des intuitions qui m'étaient très personnelles. Bien qu'aujourd'hui, dans le monde de la recherche (pour avoir constaté que ce débat était toujours très présent à plusieurs soutenances), la thèse soit parfois considérée comme un exercice de style, je pense rejoindre les chercheurs qui estiment que la thèse est avant tout un regard sur le monde d'un sujet pensant, défendant une argumentation personnelle. La première définition qu'en donne d'ailleurs le *Petit Robert*⁵⁸ corrobore cette interprétation : « *proposition ou théorie particulière que l'on tient pour vraie et que l'on s'engage à défendre par des arguments. Avancer, soutenir, défendre une thèse. Réfuter la thèse adverse => doctrine,*

⁵⁸ Le Petit Robert, dictionnaire de la langue française, 1996

opinion ». La deuxième définition est elle plus classique et se rapproche de la conception « formaliste » du doctorat : « (1680) *Proposition ou série de propositions que le candidat à un grade de bachelier, de licencié, de docteur, etc. s'engageait à soutenir.* « *La thèse pour son baccalauréat* » (Gide) – (depuis le 19^{ème} siècle) *Ouvrage présenté pour l'obtention du doctorat.* [...] ».

Composer un sujet de doctorat qui me soit personnel et en même temps qui puisse être traité de manière scientifique est devenu la clé de ma recherche : les termes du sujet devaient susciter pour moi un engagement qui serait le fil conducteur de ces trois prochaines années. Un constat s'est imposé rapidement : revenir à mes intuitions premières, voire même au ressenti qui était le mien au regard du fonctionnement des organisations que j'avais pu observer en tant que consultante, serait au cœur de ma recherche. Il ne s'agissait pas simplement d'un intérêt intellectuel, doublé d'une analyse précise des manques théoriques du champ disciplinaire auquel je souhaitais appartenir, mais aussi, d'une intuition fondée sur un ressenti intérieur fort. Peut être oserais-je même dire une émotion, qui me permettrait de trouver l'énergie à consacrer à ce travail en dépit des difficultés et des mouvements de découragement que je risquais de devoir affronter comme tout jeune chercheur. Intuition, ressenti, émotion...l'emploi de ces termes peut être dérangent dans un monde où la rationalité formelle est devenue un mythe et où l'on tente d'oublier d'autres dimensions qui pourtant appartiennent à l'humain, y compris dans les sciences...Cette désincarnation de mon doctorat, il n'en était pas question même si je suis consciente des critiques qui pourraient m'être adressées sur ce sujet. Au cours de mes entretiens avec certains scientifiques, j'ai eu une discussion avec F. L'Yvonnet, philosophe, portant sur la notion de « moi ». Cet échange, particulièrement enrichissant, est arrivé de façon imprévue, puisque je n'avais aucune question relative à ce thème dans ma grille d'entretien. Je me suis même demandé en retranscrivant le compte rendu de cette discussion comment nous en étions arrivés là. Cela fait partie des mystères mais aussi des beautés de ces rencontres, qui nous enrichissent au travers d'une conjonction d'éléments d'ordre et de désordre. Ou alors, plus simplement, il s'agissait peut être d'un questionnement qui était « caché » derrière mon sujet de recherche et qui est réapparu au cours de ce « moment » philosophique dans ma journée de travail. Bien qu'étant consciente pendant l'entretien que je dérivais de mes questions principales, pensées à l'avance et bien organisées les unes par rapport aux autres, je me demandais si je devais arrêter François l'Yvonnet ou me laisser porter sur ce terrain qui n'était a priori pas le mien. Dans le monde moderne, chaque minute devant être rentabilisée, le calcul rationnel aurait

voulu que j'essaie de revenir sur le fil directeur de notre entretien. Pourtant nous avons continué à approfondir cette question du « moi ». Après la fin de l'entretien, je me suis demandé si j'avais pris la bonne décision de me laisser aller dans cette direction, et notamment, si cela aurait un intérêt réel dans le cadre de ma thèse. Et pourtant, cette discussion m'a beaucoup apporté et elle m'est revenue à l'esprit lors de l'explicitation du choix des termes de mon sujet de recherche, en particulier celui du mépris. La conception du « moi » défendue par F. L'Yvonnet est intéressante : pour lui, le « moi » authentique n'existe pas en soi car nous jouons une multiplicité de rôles en fonction des contextes de socialisation dans lesquels nous nous trouvons. Le rôle que nous jouons, nous le choisissons en adoptant le masque qui nous convient dans l'interaction avec d'autres. Pour lui, ce qui est insupportable, *« c'est de nous imposer un rôle que nous n'avons pas choisi »*. Qu'y a-t-il donc derrière le masque que nous adoptons ? Le « moi » ? Considérer que derrière le masque se cache ce « moi » tant recherché serait une illusion : *« il n'y a pas une sorte de moi qui serait le support de mon identité (c'est une vraie question philosophique) : on voudrait qu'il y ait un « moi » qui soit identique à lui même à travers le temps, qui serait Un. Mais est-ce que ce moi est trouvable ? Est-ce que vous pouvez dire avec certitude que ce que vous avez fait, la totalité de vos actes peut être rapportée à un « moi » et que la vérité de votre personne serait donc le « moi » ? »*. F. L'Yvonnet me demandant mon avis sur ces propos, je réponds de manière embarrassée car je n'avais pas le même ressenti que lui sur cette question, sans pour autant avoir l'érudition nécessaire d'un point de vue philosophique pour opposer des arguments solides. Je ne me sentais pas multiple, même si bien entendu, le contexte dans lequel je me trouvais pouvait apporter quelques nuances ou couleurs supplémentaires à l'expression du « moi ». J'étais d'autant plus convaincue de ce point de vue que je le ressentais intérieurement dans le cadre de cette thèse : je ne comptais pas jouer un rôle dans ce travail, pour autant que je puisse être consciente des limites académiques, institutionnelles, épistémologiques, sociales que l'on puisse opposer à l'expression du « moi », si tant est qu'il existe telle que je peux le ressentir et que je ne sois pas bercée par les illusions de ma conscience ou de mon inconscience. J'ai répondu à François L'Yvonnet à brûle pourpoint : *« j'ai l'impression qu'il y a les deux : à la fois une sorte de « noyau fondamental » qui s'est enrichi de palettes et de couleurs qui évoluent selon les contextes. Mais il y a pour moi des fondamentaux intangibles »*. La réponse de F. L'Yvonnet a été la suivante *« Je n'y crois absolument pas. L'histoire du noyau fondamental me semble totalement religieux. Il y en a d'autres dans certains édifices qui parleraient d'âme. C'est un autre registre qui n'est pas le mien. S'il y a*

quelque chose que la religion pointe ce n'est pas de dire que nous aurions un noyau qui serait l'âme mais c'est que nous avons tous un point vierge : nous avons tous quelque chose de nous même qui n'est pas encore accompli. Ce qui m'interdira par exemple de dire à quelqu'un « Vous êtes un criminel » car il est aussi autre chose que ça. Pour moi cela ne nécessite pas de mobiliser la notion d'authenticité. Ce sont des catégories qui sont à la fois psychologiques et morales, et qui donc sont complètement ambiguës : si je vous dis, je vous en prie, soyez authentique, c'est « jouez le rôle que j'attends de vous que vous jouiez » [...]. Cet échange a été enrichissant dans la mesure où il est relié, indépendamment de la question philosophique centrale qui y est posée, à une interrogation épistémologique relative à la nature du rapport entre le doctorant et sa thèse : au moment de choisir les termes clés, d'un sujet, que révèle-t-on de ce que l'on nomme « moi », et en quoi cela-peut-il être conciliable avec les exigences de la recherche doctorale ? En quoi pouvons-nous jouer un rôle et comment choisissons-nous ce rôle qui bien entendu est ancré dans un contexte, le monde académique de la recherche (si le « moi » n'est pas saisissable et n'est qu'une illusion) ? Quels compromis sommes-nous prêts à faire entre nos intuitions, les exigences scientifiques et celles du jeu social ? Si résoudre la question du « moi » n'est pas au cœur de mon sujet de recherche et que par ailleurs, je suis bien incompetente pour le traiter, cet échange a pour objectif de revenir aux motivations essentielles de ce que la recherche peut apporter et la manière dont elle est conçue. Il me fallait en ce qui me concerne concilier une forte exigence intellectuelle, une intuition fondatrice et un ressenti profond pour que je préserve l'étincelle du questionnement initial tout au long du parcours chaotique et incertain de la recherche. Est-ce une partie de « moi » ? Sans doute, serais-je tentée de dire sans revenir sur les débats précédents...Le positionnement constructiviste de cette recherche s'éclaire sans doute davantage pour le lecteur au regard des réflexions exprimées ci-dessus. Ainsi, le choix du terme mépris est à relier à ces différents éléments déclencheurs : il n'est pas simplement issu d'une réflexion intellectuelle poussée sur les manques théoriques en sciences de gestion mais il est aussi à l'origine d'un questionnement incarné au croisement d'un engagement, d'une intuition et d'un ressenti.

De plus, l'activité du conseil étant un monde assez normatif où l'on développe des machines de guerre « idéologiques » censées répondre « clé en main » aux problématiques de toutes les entreprises quelles que soient leurs spécificités me pesait. Je me sentais étouffée par les réponses d'un management davantage préoccupé par des impératifs financiers que par la

volonté de réfléchir « intelligemment » aux problématiques de leurs clients. A chaque tentative d'essayer de sortir des pistes balisées pour un décollage intellectuel plus intense, je m'entendais dire : « *Non, Gaëlle, nous n'avons pas le temps de réfléchir, tu poses trop de questions. Reprends les slides de tel projet qui a bien fonctionné, on a eu de très bons retours d'expérience* ». Quelle frustration d'avoir la sensation que tout est réutilisable indépendamment des spécificités des organisations ? Quel intérêt de recruter des jeunes ayant des diplômes pour leur faire refaire ce qui a été déjà vendu plusieurs fois des milliers d'euros ? Certes le recyclage a du bon quand il s'agit de développement durable, mais en matière de réflexion intellectuelle et de créativité, quel gâchis ! Bien sûr, cela rassure de reprendre ce qui semble acquis que ce soit au niveau des cabinets que de leurs clients. Mais quelles déconvenues aussi plus tard lorsque ce que l'on a vendu ne fonctionne pas en pratique et que les jeunes ressources brillamment recrutées se trouvent dans des positionnements ingérables où on leur demande d'être créatif alors que cet aspect de leurs talents n'a jamais été mis en avant dans les pratiques quotidiennes du conseil ! Aussi, j'ai commencé à réfléchir sur la possibilité de faire une thèse pour échapper à ce milieu sclérosant intellectuellement, où l'expression d'idées nouvelles était encouragée dans les discours mais réprimées dans les pratiques. Tout ce que j'observais suscitait beaucoup de questionnements qu'il m'était impossible d'exprimer, de partager et de confronter à la vision des autres, sans aucun apport théorique...La matrice SWOT ainsi que la « learning curve » étaient devenus l'alpha et l'omega de la connaissance (sans compter que pour faire monter en compétence les ressources juniors, les références données étaient celles de Wikipédia). S'engager dans une thèse devenait donc pour moi la possibilité de « respirer » sur le plan intellectuel. De surcroît, une thèse en sciences de gestion me semblait avoir davantage de portée concrète que celle que j'aurais pu faire en sciences politiques. Il est plus facile de relier le monde de la recherche et celui des professionnels en sciences de gestion qu'en sciences politiques. La recherche est donc associée à une liberté nouvelle permettant dans une perspective interactionniste d'enrichir sa connaissance du réel à travers la confrontation avec des réflexions théoriques solides. Cela devient d'autant plus passionnant quand il vous semble que les théories n'arrivent pas toujours à saisir le réel dans toute sa complexité et que surtout, les organisations évoluant très rapidement, certaines d'entre elles ajoutent des spécificités originales aux analyses réalisées jusqu'ici. Dans mon cas, être observatrice de nombreux phénomènes organisationnels sans que je puisse essayer de réfléchir sur certains dysfonctionnements récurrents et les partager avec mon management, devenait problématique.

Cette non attention à l'autre dans ce qu'il peut apporter de novateur dans une réflexion censée apporter de la valeur ajoutée à un client me surprenait et me frustrait dans une certaine mesure car il me semblait que je n'avais pas fait autant d'études pour me retrouver dans une situation où les recettes semblaient toutes faites.

Aussi, à travers cette liberté de réflexion nouvelle que constituait mon sujet de thèse et de l'expérience du sensible qui y était fondamentalement associée, il était bien entendu important de trouver une singularité innovante et pertinemment contributrice qui puisse le différencier d'un point de vue théorique des recherches menées en sciences de gestion. Une thèse peut être considérée comme une « pépite » que vous découvrez parmi la littérature et qui, bien qu'à l'état « brut », offre la possibilité de perspectives de recherche à plus long terme. Le choix des termes du sujet a une importance primordiale car au-delà des dimensions personnelles dont on peut l'investir, il doit aussi exister une assise théorique solide qui permette de concilier la singularité du sujet avec l'état de la connaissance en sciences de gestion. Rechercher les espaces « vides » en matière théorique n'est pas simple pour un doctorant, surtout, quand ce dernier a rencontré les sciences de gestion de manière tardive. Ayant à l'origine une formation en droit et sciences politiques, ma rencontre avec la gestion s'est organisée de manière fortuite : plutôt destinée à une carrière dans le secteur public, j'ai finalement bifurqué dans mes choix professionnels après le concours de l'ENA que je m'étais décidée à passer après deux DEA en relations internationales et en affaires européennes. Quand je suis rentrée dans le monde du conseil, je me suis retrouvée en section « Banque et Finance » en raison de choix linguistiques exotiques dont certains pensaient qu'ils pourraient être utilisés lors de missions à l'étranger. Confrontée à la réalité de l'entreprise sans y avoir été préparée, les débuts ont été difficiles car la sédimentation des connaissances accumulées lorsque j'étais étudiante m'aidait peu au quotidien. J'avais donc de grandes chances d'avoir quelques raisons d'être peu attirée par ce domaine et pour autant, le fonctionnement des entreprises m'a très vite intéressée dans la mesure où j'y ai rencontré beaucoup de désordre. Moi qui n'avais jusqu'à présent connu que des organisations publiques, que j'avais étudiées notamment d'un point de vue théorique et dont les dysfonctionnements m'étaient apparus de manière très abstraite, j'entrais alors dans un monde qui m'apparaissait très irrationnel. Cela a été une première découverte, « choquante », dans la vision du monde que j'avais jusqu'alors, puisque à travers l'éducation que j'avais reçue, la rationalité était régulièrement le pivot central autour duquel s'organisait la transmission des connaissances. J'avais entrevu en DEA de relations

internationales quelques aspects « chaotiques » de l'organisation mais de façon très elliptique. Avec l'entreprise, s'ouvrait tout un champ de connaissance inexplorée : je voyais assez vite ce que la science politique pouvait m'apporter comme grille de compréhension de ce nouveau monde mais surtout cet espace était « incarné » : je découvrais à travers le conseil et les missions sur lesquelles j'étais envoyée, la capacité de l'humain à produire à la fois de « l'organisation » mais surtout de « la désorganisation ». Tout n'était donc que « mécanique » et je m'étonnais avec sincérité des dysfonctionnements constatés. Puis à l'étonnement succéda la non compréhension : comment était-il possible que les hommes et les femmes qui étaient nommés à des postes de décision élevés puissent prendre des décisions qui me semblaient si peu rationnelles compte tenu notamment de leur niveau d'études ? Les sciences de gestion ont commencé à s'installer dans mon esprit à travers ces premiers constats et j'ai essayé grâce à différentes lectures théoriques de trouver des réponses à ces interrogations. Le fil conducteur de ma recherche commençait à apparaître et les différentes pièces du puzzle s'assemblaient peu à peu.

Aussi, comme je le mentionnais au début de cette sous-partie, le choix du terme mépris n'est pas seulement le fruit d'une rencontre avec moi-même....Il est **surtout** lié aux rencontres avec d'autres, voire avec « l'Autre » : bien sûr, à travers mes études, la question de « l'humain » apparaissait lors de débats philosophiques ou sociologiques mais l'entreprise se situait à un niveau de complexité que je n'avais pas pu entrevoir lors de mes stages dans les administrations publiques. Cela peut paraître paradoxal car les administrations publiques ne sont pas plus « désincarnées » que l'entreprise, mais ayant passé peu de temps dans l'administration, l'entreprise offrait une richesse des comportements humains qui, ancrés dans des environnements extrêmement changeants, devenaient fascinants.

Le métier du conseil est en cela un incubateur particulièrement fécond car il vous met en contact avec de nombreux professionnels aux prises avec des réalités complexes, variées, changeantes où le facteur temps est une clef essentielle de l'analyse. Pourtant, au-delà de la particularité des contextes, des cultures, des structures etc., certains constats deviennent récurrents. Partie prenante de ce processus, j'ai observé avec intérêt les déroulements des projets de transformations d'entreprises et leurs échecs. A défaut d'avoir des discussions intéressantes avec mon management sur les raisons de ces erreurs répétées, j'ai noté tous les constats qui me venaient à l'esprit et j'ai commencé à réfléchir aux raisons qui pouvaient

expliquer ces dysfonctionnements. Intervenant régulièrement sur des projets-opérations mobilisant massivement des dimensions systèmes d'informations, j'ai été frappée à de nombreuses reprises par les énergies déployées par les équipes clients pour atteindre les objectifs demandés par la Direction Générale et les nombreuses déceptions des uns et des autres quant aux résultats effectivement obtenus. Ces phénomènes se produisaient quasiment sur chacune de mes missions : bien sûr nous n'étions pas toujours dans des scénarios « catastrophe » mais durant ces cinq années de conseil, j'ai souvent noté de très profonds désenchantements des parties prenantes quant aux gains obtenus en matière de projets SI. Sur les 5 projets opérations à dimension SI auxquels j'ai participé, deux d'entre eux ont été arrêtés 3 à 5 années après le lancement officiel du projet. Les trois autres ont engendré des déceptions moins profondes mais néanmoins importantes sur de nombreux plans (notamment d'un point de vue financier, technique et humain).

Le premier projet auquel j'ai été associée en tant que jeune consultante et qui a été un échec total, avait trait au développement par un grand acteur bancaire d'une plateforme de gestion de XX qui devait remplacer l'ancien système en vigueur. Le système en place était jugé trop ancien et peu adaptable aux nouvelles exigences en matière de gestion de XX qui étaient de plus en plus spécifiques selon les pays (ce grand groupe ayant une implantation internationale). Face à une technologie vieillissante qui manquait de souplesse et qui coûtait relativement cher à maintenir, la Direction Générale avait décidé de développer en interne un nouveau système répondant à ces attentes. Le choix du développement en interne de ce nouveau SI était particulièrement ambitieux pour les équipes et nécessitait par conséquent de déployer et de coordonner de nombreuses énergies dans les différents départements du groupe. Cette décision était d'autant plus ambitieuse que deux années auparavant, un projet ayant les mêmes objectifs avait dû être arrêté soudainement suite à des dépassements de budget abyssaux, des fonctionnalités métier qui n'étaient pas au rendez-vous, des difficultés à développer techniquement des demandes multiples et peu hiérarchisées, et une incapacité à remettre le projet dans le droit chemin (les effets tunnels étant devenus ingérables). Malgré ce premier échec cuisant qui aurait pu remettre en cause la pertinence de la stratégie d'entreprise ou alors des modalités de mise en œuvre d'un tel projet, la Direction Générale avait émis à nouveau le souhait de développer cette technologie en interne. Ce système devait pouvoir être adapté à l'ensemble des filiales du groupe. L'idée maîtresse du dispositif technique était de pouvoir à la fois satisfaire les demandes de fonctionnalités communes pour toutes les entités

du groupe mais de permettre aussi le développement de besoins plus spécifiques en fonction des particularités locales de chacun des pays concernés. Pour atteindre cet objectif, le développement de cette plateforme avait été conçu en créant deux modules :

- Le premier, appelé « noyau dur », devait servir à mutualiser et implanter des fonctionnalités communes à tous les pays. Aussi, un lourd processus de sélection et de décision avait été mis en place pour chaque filiale afin de définir les besoins communs à l'ensemble des entités. L'objectif principal de cet exercice était de pouvoir intégrer dans ce « noyau » central, des innovations mises en place dans certains pays et qui pourraient être utilisées à terme dans d'autres filiales. Il s'agissait par conséquent de diffuser dans le groupe les innovations développées en spécifique dans certaines entités pour que l'ensemble du maillage international des filiales puissent en bénéficier. Le budget de développement pour ce module commun était celui du groupe.
- Le deuxième, était un dispositif périphérique qui devait intégrer les besoins locaux des entités du groupe. Le budget de développement de telles fonctionnalités devait être assumé par les filiales en fonction de leurs bénéfices.

Les équipes se sont réengagées dans ce nouveau challenge avec la volonté d'atteindre les objectifs demandés qui étaient extrêmement pressants en termes de temps imparti. Cependant, trois années plus tard, le projet était à nouveau arrêté pour les mêmes raisons que celles évoquées précédemment :

- Les dépassements de plannings et de budgets étaient devenus incontrôlables
- Les personnels en charge des développements techniques en interne n'arrivaient pas à contrôler leur périmètre de développement face à la multiplicité des demandes qui leur arrivaient des métiers
- Plus personne ne savait réellement comment contrôler cette machine qui semblait prendre son autonomie vis-à-vis des équipes qui pourtant l'avaient fait émerger du néant.
- Le projet était infaisable (en tout cas dans les conditions dans lesquelles il avait été engagé).

Un cabinet extérieur spécialisé dans l'audit des projets informatiques fut appelé pour réaliser un état des lieux de la catastrophe sans que les équipes aient été véritablement prévenues de

leur arrivée sur le projet. La seule information que nous eûmes par bruits de couloirs fut que les développements informatiques étaient gelés en attendant que la Direction statue sur l'avenir du projet. Tout s'arrêta donc du jour au lendemain : notre seul objectif était de mettre de l'ordre dans nos dossiers et de classer nos livrables de la façon la plus structurée possible. Nous fûmes tous surpris et en même temps, cette pause nous offrait un moment de respiration qui nous avait été refusé depuis longtemps. Chacun faisait des hypothèses sur l'avenir du projet et des discussions s'organisaient entre les équipes. Le temps se ralentissait soudainement, et j'avais l'impression d'entendre les minutes qui s'égrènaient les unes après les autres...

Soudain, un brusque changement d'atmosphère s'opéra lorsqu'un jour une équipe de consultants externes spécialisés dans l'audit des projets informatiques se présenta dans nos locaux. Leur arrivée n'avait pas été annoncée: chacun avait été surpris, les jours précédents leur installation dans nos bâtiments, de voir une salle de réunion déclarée soudainement indisponible et peuplée d'ordinateurs jusque-là inexistantes. Tout cela avait une dimension tellement théâtrale que je ne pouvais m'empêcher de faire un parallèle avec ces films américains de science fiction, où l'on envoie des équipes de « nettoyeurs » qui viennent sauver le monde ou au contraire le détruire à tout jamais. Cette image est d'autant plus intéressante que le nom du projet portait le nom d'une planète qui était reprise dans le logo du projet avec comme arrière plan le cosmos: nous étions bien dans de la science fiction... Cette équipe de six consultants sénior, habillés dans des costumes allant d'une palette du gris anthracite au noir et armés de leur mallette informatique au logo de leur cabinet, se dirigèrent vers le bureau du chef de projet sans même saluer les équipes qui étaient sur leur chemin : ils étaient, semble-t-il, exclus de leur champ de vision. Vous me direz que ce n'est pas étonnant, puisque dans tous les films de science fiction que j'évoquais plus haut, les « nettoyeurs » portent souvent des lunettes de soleil noires dans des univers où la lumière est souvent absente. Ici, point de lunettes noires, mais pour autant, j'avais une grande difficulté à cerner des regards absents voire fuyants. Sidérée, je regardais avec intérêt ce qui était en train de se passer. Après leur entrevue avec le « top » management qui dura une heure environ, ils s'installèrent dans une salle confinée dont les stores avaient été fermés pour que l'on ne puisse pas observer leurs écrans. Rien ne filtrait de cette boîte noire : ni lumière, ni éclats de voix, ni même sonnerie téléphonique. Ce silence en était inquiétant et l'atmosphère s'alourdissait considérablement dans les opened staffs environnants. Les discussions qui s'étaient engagées

les semaines précédentes entre les équipes avaient soudainement disparu et chacun sentait peser sur lui cette atmosphère de « fin du monde ». Associée au culte du secret qui entourait cette mission d'audit, aucune communication officielle n'avait été réalisée. Les équipes confrontées à cette arrivée plus que surprenante se renfermaient sur leur propre périmètre : chacun cherchait avec une certaine inquiétude à prendre la mesure des questions qui seraient éventuellement posées par les consultants experts. La Direction du programme se sentit alors obligée de faire passer quelques messages clés sur les objectifs attendus de cette mission : une réunion d'information avait été organisée avec le top management pour informer les opérationnels des raisons pour lesquelles les développements avaient été arrêtés. Les messages clés relayés auprès des équipes furent clairs :

- Il était nécessaire d'arrêter les développements informatiques lancés depuis plus de 3 ans en interne suite à des dérapages de plannings et de budgets colossaux
- La direction de programme n'était plus capable de hiérarchiser l'ensemble des demandes de développement qui étaient adressées aux équipes internes pour intégrer les fonctionnalités cibles dans le « noyau dur » mutualisable pour l'ensemble des filiales.
- Le programme était donc mis en « standby » pendant une durée indéterminée afin qu'une mission d'évaluation des travaux effectués puisse déterminer si le projet pouvait être remis sur les rails. Cela supposait que ce qui avait été développé en termes de fonctionnalités jusqu'alors ait une cohérence (ou tout au moins, que les auditeurs puissent trouver une logique dans ce qui avait été produit).

Après environ un mois et demi d'audit, un premier bilan des travaux fut annoncé aux équipes par le Directeur du Programme. Contrairement à ce que pensaient les opérationnels, aucune sollicitation ne leur avait été adressée lors de cette première évaluation. Aucun entretien à leur niveau n'avait été programmé et les auditeurs avaient travaillé en chambre pendant toute la durée de leur étude. Les premiers résultats furent peu concluants : les fonctionnalités développées pour faire partie du « noyau » cible de la nouvelle plateforme de gestion étaient trop complexes pour être déployées dans l'ensemble des filiales. Il n'y avait pas de vision d'ensemble dans les travaux effectués, ce qui entachait durablement la réussite du projet qui n'avait que peu de cohérence. Pour le dire plus simplement, la plateforme de gestion cible était devenue une sorte de « pelote de laine » dont les fils étaient emmêlés de façon inextricable : impossible de retrouver ce qui avait conduit à un tel désordre et surtout, de faire

émerger une cohérence dans les développements effectués. Les auditeurs informatiques, afin de terminer leur exposé sur une note plus optimiste, conclurent sur la nécessité de poursuivre leur étude sur deux pays « pilotes » qui avaient été à l'origine du programme : les développements étant plus avancés dans ces deux pays, il était peut être possible de retrouver le cheminement intellectuel ayant conduit aux développements. Cela devait permettre de « sauver » une partie des travaux effectués afin de repartir sur des bases fonctionnelles plus solides.

Une deuxième séance de travaux en chambre débuta dans la même atmosphère mystérieuse que celle qui avait été menée jusque là. Quelques entretiens étaient parfois réalisés avec les responsables des deux projets pilotes mais les consultations étaient rares et à dose homéopathique. Nous ne savions même pas sur quels documents était fondé l'ensemble des analyses qui seraient présentées après quelques semaines de recherche. Les résultats furent annoncés cette fois-ci aux responsables d'équipes qui furent chargés de faire redescendre l'information aux opérationnels. En tant que consultante, je fus informée des conclusions de la mission d'audit en même temps que les clients avec qui je travaillais en interne. Les recommandations étaient sans appel : rien de ce qui avait été fait jusqu'à présent ne pouvait être gardé pour remettre le projet en état de marche. Les études réalisées sur les deux pays « avant-gardistes » n'avaient rien donné et n'avaient fait que renforcer les premières conclusions. Tout devait être arrêté : on nous demanda alors de meubler nos journées en classant l'ensemble des documents produits qui pourraient servir, nous disait-on, à l'avenir, si un autre de projet de ce type voyait le jour. Même sur cet aspect extrêmement concret où il était nécessaire d'avoir une approche pragmatique, les difficultés connues jusqu'ici sur les domaines fonctionnels, ressortaient de manière éclatante : les méthodologies « projet » étaient différentes, les répertoires de connaissance étaient organisés de façon hétérogène. Nous ne savions pas où enregistrer ces informations sur un emplacement réseau commun qu'une mauvaise manipulation aurait pu détruire en un clic désastreux, les sauvegardes étaient complexes à mettre en œuvre, etc...

Ces difficultés furent rehaussées bien entendu par le choc que constitua l'annonce de l'arrêt du projet sur lequel les équipes avaient consacré plus de trois ans : au découragement succéda la colère puis la volonté de comprendre ce qui s'était passé. En tant que jeune consultante (il s'agissait là de mon deuxième projet), je fus relativement surprise de voir un projet de cette

ampleur s'arrêter en l'espace de deux mois. Surtout, dans la vision que je m'étais construite à cette époque là, je n'avais (encore une fois très naïvement) que peu envisagé des situations d'échec de ce type. Non seulement je fus très surprise des résultats mais conceptuellement, j'eus beaucoup de difficultés à admettre que tant d'énergies consacrées à ce projet produisent de tels gaspillages financiers et humains. Certains pourraient émettre l'objection suivante à mon égard bien qu'il soit difficile de répondre à cette question dans le contexte mentionné précédemment : ce projet fut-il d'après vous un échec total ? Ne pensez-vous pas que les différentes parties prenantes aient pu contribuer dans le cadre de ce projet à l'apprentissage organisationnel ? Il est peu aisé de répondre à cette question dans la mesure où ayant quitté cette entreprise quelques semaines plus tard, j'avais certes contribué à l'organisation des connaissances qui pouvaient être, en dehors de la mémoire individuelle et des pratiques collectives qui avaient pu émerger de ce projet, un support de l'apprentissage organisationnel...Mais au moment où je m'y trouvais, l'analyse de ce projet n'avait pas été encore réalisée pour que je puisse en tirer de telles conclusions.

En revanche, cette expérience marquante en tant que jeune consultante a laissé quelques cicatrices sur le fonctionnement des organisations :

- Premièrement, je ne comprenais pas la manière dont avait été conduit ce projet. En effet, dès le début de mon intervention sur cette mission, il semblait que la détermination des fonctionnalités cibles à intégrer dans le noyau dur avait été faite sans consultation des principales parties prenantes (ce qui pour moi était contraire à la logique même d'une sélection de fonctionnalités métier / SI centrales dans la migration du système actuel). La Direction Générale, avec l'aide de cabinets de conseil externes, avait en quelques semaines décidé du découpage des grands blocs de fonctionnalités SI à reconduire dans le noyau dur du logiciel. Dès le début du projet, nous avons alors ressenti les effets pervers de ces décisions « mal calibrées » : il me semblait que la méconnaissance du fonctionnement technique ajoutée à la non prise en compte des dimensions fonctionnelles du système avaient déjà produit un calibrage erroné du périmètre central du noyau dur. Les équipes, ayant constaté très rapidement ce problème, tentaient d'y remédier avec les moyens du bord et avec toute leur bonne volonté (pensant pour certains qu'il devait y avoir des raisons pertinentes à l'origine des choix effectués par la Direction Générale, dont ils ne maîtrisaient ni les tenants ni les aboutissants). De plus, l'organisation du projet elle-même n'avait pas été réfléchie,

laissant dans ce cas les évènements se saisir de la circulation de l'information au sein de l'organisation.

- Deuxièmement, je fus souvent très choquée du manque d'écoute de la Direction Générale ou de la Direction du Programme vis-à-vis de leurs interlocuteurs SI en interne. Non seulement ils n'avaient pas vraiment voix au chapitre, mais de surcroît, je ressentis souvent une sorte de condescendance à l'égard des remarques faites par les informaticiens en réunion projet. Pourtant, certains d'entre eux avaient des remarques pertinentes liées à leur connaissance précise de l'historique du système, ce qui leur permettait d'expliquer non seulement certaines contraintes techniques mais aussi des fonctionnalités métier que certains experts MOA ne maîtrisaient pour ainsi dire pas du tout. Pourquoi ne pas associer plus souvent ces interlocuteurs aux décisions d'entreprise ? Certes, il fallait faire l'effort de comprendre la complexité d'un système SI et parfois d'un vocabulaire qui ne se laissait pas apprivoiser rapidement, mais il me semblait que cela permettait non seulement de comprendre les limites d'une technique mais aussi parfois d'un business model. Plus généralement, j'avais l'impression que les interlocuteurs SI étaient exclus du cercle des décideurs, au prétexte qu'ils s'occupaient des basses besognes, dont certaines expressions de couloirs étaient révélatrices: « Non mais de toute façon, il faut les laisser dans la soute, ils ne comprennent rien à nos objectifs stratégiques ». Cela me paraissait d'autant plus incompréhensible que je mesurais justement l'intérêt stratégique d'un système d'information à travers cette première mission : les données convoyées par cette plateforme de gestion étaient centrales et il était d'autant plus paradoxal que les principaux experts techniques ne soient ni conviés ni écoutés à leur juste valeur lors des réunions projets.
- Dernier constat, indépendamment de la manière dont le périmètre du projet avait été défini dès le départ, il était compliqué de faire remonter les difficultés rencontrées sur le projet et de les partager avec les équipes impactées pour que chacun puisse en tirer les conséquences sur ses travaux. Compte tenu des délais et des segmentations qui avaient été définies, les échanges entre équipes avaient été réduits à l'anecdote autour de la machine à café ou alors, à des règlements de compte improductifs. Le sens commun des travaux effectués manquait, et je me demandais souvent comment la Direction Générale réussissait à s'y retrouver dans cette complexité. Ce manque d'échanges fut encore plus flagrant après le gel officiel des travaux sur le programme

et atteignit son apogée quand l'équipe d'auditeurs décida de statuer sur la mort du projet sans consulter les équipes qui y avaient contribué. Je m'interrogeai à l'époque sur ces pratiques, qui me semblaient dignes du jugement dernier. Comment décider de ce qui avait été mené jusque là sans prendre en compte l'avis des parties prenantes clés en interne ? Je ressentis la déception des équipes et une certaine frustration quant à l'impossibilité de faire entendre leurs analyses. C'est comme si l'on sanctionnait de manière péremptoire le travail effectué sans que les « coupables » (car ils étaient considérés comme tels) n'aient le droit à la parole pour expliquer comment on en était arrivé là.

Aussi, à travers ces différents constats, je découvris l'irrationalité de l'organisation que je n'avais jusque là pas mesurée pendant mes études et lors des quelques stages effectués dans le monde diplomatique, très protégé des réalités quotidiennes du monde marchand. La formation reçue pendant mes études m'avait habituée à envisager le monde sous l'angle des certitudes rationnelles, malgré quelques remises en cause tardives en DEA de relations internationales. Cependant, mon esprit avait été formé à la pensée cartésienne et les doses absorbées étaient trop fortes pour que je puisse faire place aux intrusions discontinues et dissonantes des quelques éléments d'irrationalité mentionnés en fin de parcours universitaire. Beaucoup d'entre vous se diront sans doute qu'il fallait être bien naïve pour formuler de tels constats, et peut être même, pour oser avouer au lecteur de cette thèse, que le début du chemin doctoral commença par une remise en cause du paradigme rationaliste que je pourrais qualifier de « fondateur » en ce qui me concerne. Et pourtant, ce choc frontal avec la réalité de l'organisation doit être mentionné pour que les constats effectués suite à cette première mission puissent avoir du sens dans le cadre de cette recherche.

Au fur et à mesure de mon parcours de consultante, de nombreux autres projets dont un sera étudié et mobilisé dans la partie empirique, m'amènèrent à approfondir certains constats. De mission en mission, j'étais toujours aussi surprise de l'irrationalité des décisions stratégiques, notamment dans le cadre des projets opérations à dimension SI. Il me semblait que certaines décisions étaient prises avec une absence de pragmatisme et je constatais souvent que les experts opérationnels avaient souvent bien plus de clairvoyance que les dirigeants qui engageaient leurs équipes sur des voies bien chaotiques. Cela me semblait d'autant plus étonnant, que malgré mon peu d'expérience, projet après projet, j'avais souvent l'impression

que les mêmes erreurs se reproduisaient. Pourtant, chaque cas était relativement unique de par son histoire mais aussi de par le contexte dans lequel il était inséré, et en fonction des parties prenantes engagées. Pourtant, j'avais toujours la désagréable sensation qu'à chaque fois, certaines dimensions avaient été oubliées dans la façon dont les projets avaient été engagés. Des erreurs de jugement avaient-elles été commises ou les dirigeants avaient-ils simplement décidé de ne pas s'interroger sur les conditions de réalisation en évitant de consulter les parties prenantes leur permettant d'éclairer sa vision ? Les problématiques pouvaient être différentes d'un projet à l'autre mais sur le fond, je constatais que les mêmes causes semblaient produire les mêmes effets. Ce qui me choquait, et ce que j'ai essayé de retranscrire lors de la description de la première mission à laquelle j'ai participé, a été le manque de consultation des parties prenantes expertes qui avaient en elles des compétences qui n'étaient pas mises à profit par l'organisation. A plusieurs reprises, je remarquai que les déceptions et les échecs étaient relativement prévisibles : comment pouvait-on s'aveugler de la sorte sur des éléments d'analyse qui étaient pourtant à la portée de l'organisation ? Pourquoi les « sachants » ou les « experts », qui travaillaient sur des dimensions plus opérationnelles dans l'entreprise n'avaient-ils pas le droit à la parole ? Comment pouvait-on mener des projets aussi structurants ayant de lourds impacts financiers et humains sans s'assurer que l'on puisse les réaliser ?

Tout cela me paraissait très mystérieux. Je repensais souvent à ma première mission en tant que consultante et à ce que j'avais appris par mon manager direct suite à mon départ de l'entreprise en question : les décisions de la Direction Générale avaient été prises en chambre pendant la période estivale, sans que les personnes compétentes aient été consultées (notamment les experts métier et SI ayant une connaissance des enjeux opérationnels). Les découpages de périmètre avaient été tiré au cordeau sans connaissance réelle de leurs implications métier et informatiques, en quelques semaines. Aucune analyse n'avait a priori été menée sur les différentes faisabilités opérationnelles ou alors de manière très succincte : que ce soit en termes technique, métier, organisationnel, social, culturel etc. Comment pouvait-on croire que l'on allait éviter d'écrire d'ores et déjà l'histoire d'une catastrophe annoncée ? Les personnes compétentes pour travailler sur le périmètre du projet avaient le sentiment que leur avis et leur compétence n'avaient pas été utilisés à bon escient. Pourtant, je constatais souvent qu'en dépit de cette absence de consultation des parties prenantes clés du projet, les équipes et les experts s'engageaient sur les travaux demandés, même si ils

doutaient de leur pertinence. Ils ne semblaient pas « résister » au changement, au contraire, et se sentaient même investis d'une mission de « sauvetage » du projet. Confrontés aux difficultés de la réalisation qui, dès le lancement, semblaient n'avoir pas été prises en compte ou sous-estimées, ils affrontaient des enjeux extrêmement complexes et prenaient parfois des décisions lourdes de responsabilité au niveau de l'entreprise. Pourtant, lors des réunions projets ou des comités de pilotage, ils avaient beaucoup de mal à être entendus sur les contraintes de réalisation. Et de surcroît, lorsque l'on avait statué sur la mort du projet, ils n'avaient pas non plus été consultés pour enrichir les analyses d'un cabinet d'audit, dont la non appartenance à l'organisation ne justifiait ni la pertinence du regard ni son exclusivité.

Des similitudes m'apparurent donc lors des différentes missions dont j'avais été une partie prenante essentielle. J'étais à de nombreuses reprises confrontés à ce manque d'écoute qui révélait une distance, une exclusion même de certaines compétences qui pourtant me semblaient essentielles pour permettre un juste calibrage des conditions de réalisation. Cette attitude était difficile pour certaines personnes qui se retrouvaient réduites à la simple condition d'exécutant alors que la complexité des problèmes qu'ils affrontaient en aurait découragé plus d'un, si brillant soit-il... De surcroît, ils étaient confrontés à des problèmes d'autant plus complexes qu'ils n'avaient pas choisi de les résoudre de la sorte. Ils avaient été mis devant le fait accompli et sommés de les réaliser dans les conditions choisies au départ, ce qui ne rendait pas leur travail simple. Alors ne pas écouter et ne pas prendre en compte les avis de ceux qui sont en charge de la manœuvre opérationnelle peut être non seulement nocif pour le projet en étant source d'erreurs mais cela questionne aussi la place que l'on accorde à l'autre, et notamment à celui qui réalise dans une organisation. Ne pas prendre en compte l'avis des personnes qui sont capables d'évaluer la capacité à faire, et surtout ne pas s'interroger sur les dommages que l'on crée sur le plan financier et sur le plan humain, me paraît interroger la responsabilité managériale. Peut-on considérer dans une entreprise, comme on le ferait dans le domaine militaire, que l'on peut tout demander à ceux qui réalisent et que leur voix n'est pas digne d'attention pour mener un projet d'entreprise à bien ? Est-ce de surcroît efficace économiquement ? Et si cela ne fonctionne pas, quelle responsabilité le dirigeant a-t-il dans les échecs rencontrés ? Je n'avais pas de réponses scientifiques à apporter à ces questions mais seulement des intuitions issues des expériences projets auxquelles j'avais pu participer. Non seulement, la non prise en compte des conditions de réalisation n'avait pas été ressentie comme un facteur clé de succès pour mener le projet à son terme dans les

conditions requises, mais de surcroît, cela pouvait être ressenti par les équipes comme une négation de leurs compétences...En voyant les équipes aux prises avec des délais peu réalisables, où les conditions de faisabilités ne sont pas réunies et où la complexité de ce qui est demandé est accrue par le manque de prise en compte de ce qui est réalisable au regard des délais demandés, j'étais souvent admirative de la persévérance des équipes. Mais j'étais aussi touchée de leur engagement continu malgré le manque d'écoute et d'attention accordé à leur expertise ou à leurs difficultés tout au long de la réalisation. Ce qui me révoltait par ailleurs, c'étaient les commentaires de certains dirigeants que je pouvais côtoyer lors de réunions regroupant des interlocuteurs de haut niveau sur leurs équipes. Si le projet n'avancait pas ou n'était pas faisable (ce qui émergeait souvent du terrain après plusieurs mois), j'entendais certains commentaires qui ne pouvaient me laisser de marbre :

- « Si les équipes n'avaient que 10% de mon intelligence, le projet serait sur des rails... »
- Ou encore « si nous n'y arrivons pas, c'est à cause de nos équipes, ils sont mauvais et incompetents.... »

Ce type de remarques me choquait beaucoup, car contrairement à ce que l'on peut dire sur la résistance au changement, je voyais peu de contextes où les équipes ne font pas confiance à leur Direction Générale et ne s'engagent pas pour tenter de faire le mieux possible compte tenu de ce qui a été décidé sans que des experts opérationnels ne soient consultés sur les capacités à faire. Entendre ce manque de respect à leur égard alors que le jeu est pipé dès le départ me fit souvent ressentir une certaine empathie à l'égard des opérationnels. Cela se manifestait surtout quand on essayait de leur faire porter en haut lieu la responsabilité des échecs rencontrés en mettant en doute leurs compétences, et même parfois leur intelligence à prendre des décisions sur le terrain compte tenu des enjeux stratégiques qui leur étaient imposés. Ceci est d'autant plus surprenant que les collaborateurs dont on met en doute la compétence ou l'expertise dans certains cas, ne sont pas sûrs de garder leur emploi notamment dans les projets de fusion acquisition et s'engagent pourtant à donner le meilleur d'eux-mêmes (parfois parce qu'ils ont un attachement fidèle à leur entreprise et essaient malgré l'incertitude pesant sur leur poste d'utiliser leur expertise à bon escient).

Ayant été confrontée à des situations où la Direction Générale manque cruellement d'humilité face aux équipes qui essaient dans des contextes incertains de résoudre des questions

extrêmement complexes pour lesquelles elles n'ont pas pu s'exprimer sur les conditions de réalisation, le terme de « mépris » me vint souvent à l'esprit quand j'étais consultante. Naviguant à cette époque entre différentes sphères de décision, qu'elles soient opérationnelles ou situées au niveau des sphères hiérarchiques les plus élevées, je me demandais jusqu'à quel point cette non prise en compte des faisabilités opérationnelles n'étaient pas révélatrices d'une forme de mépris à l'égard des contraintes de réalisation, et donc dans une certaine mesure, des personnes qui étaient en charge de la manœuvre de concrétisation de l'idée initiale.

Dans le cadre de la démarche que j'engageai pour faire dialoguer le monde académique avec le monde de l'entreprise à travers mon sujet de thèse, certains chercheurs mirent en doute et interrogèrent la pertinence d'avoir choisi le terme « mépris » dans le cadre de ce travail. Ce fut le cas par exemple de Bruno Latour, pour qui le terme de « mépris » ne pouvait être utilisé « *comme une catégorie du méta-langage* ». De même pour un autre scientifique non nommé dans cette thèse, le terme du « mépris » était très fort, dans la mesure où il ne s'agissait pas tant pour lui de « mépris », que de « déni » de réalité. Ces deux remarques intervenant dans la dernière ligne droite de ma thèse pouvaient être assez déstabilisantes dans la mesure où confronter son travail aux regards de chercheurs si expérimentés était dans un premier temps impressionnant pour un doctorant mais pouvait aussi créer beaucoup de déstabilisation dans la production de savoir qui était un des objectifs de cette thèse. Pour autant, même si je sortais parfois de ces entretiens avec beaucoup de questionnements et parfois aussi un peu de découragement, je pouvais grâce à leurs remarques tester la solidité de mon raisonnement et repérer les failles éventuelles de mon analyse. J'appris aussi beaucoup de la manière dont ils questionnaient les termes du sujet, et notais aussi que d'une personne à l'autre leurs analyses étaient bien entendu différentes sur le plan des orientations académiques qu'ils pouvaient avoir choisies dans leur carrière mais que leur appréciation du sujet était aussi très personnelle. Je crois que cela confortait le choix du terme « mépris » dans la mesure où je voulais que cette thèse soit incarnée à travers la dimension du « sentiment ».

Je regardai notamment les définitions du verbe « dénier » dans le dictionnaire Le Petit Robert de la langue française : le premier sens donné était « *refuser de reconnaître comme vrai (un fait, une assertion) => contester, nier* ». Une dimension plus psychologique était donnée au « déni de réalité » comme « *refus de reconnaître une réalité dont la perception est*

traumatisante pour le sujet => scotomisation ». Le « déni » des faisabilités opérationnelles m'aurait par conséquent emmenée vers des analyses relatives à l'effet de la négation des conditions de réalisation sur l'alignement stratégique. Cela pouvait m'amener à :

- Approfondir le questionnement autour de la notion de « refus » ou de « négation » qui ne me semblait pas refléter complètement mes intuitions sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles : s'agissait-il seulement d'une négation ou y avait-il d'autres présupposés beaucoup plus riches autour de la cognition ? La négation pouvait être considérée comme une catégorie plus psychologique que cognitive : il aurait été difficile de s'orienter sur les notions d'attention notamment, pour expliquer les erreurs de décision.
- Le refus de reconnaître une partie de cette réalité aurait ancré ma recherche dans une dimension où la psychologie serait devenue primordiale, orientation que je ne souhaitais pas donner à ma thèse puisque je me situe dans le champ des sciences de gestion (si la psychologie n'est pas absente de la juste compréhension du terme « mépris », elle n'en constitue pour autant l'élément central). Le déni pouvait orienter une partie de mes recherches vers les phénomènes inconscients qui auraient nécessité de faire appel à des techniques d'investigation que je ne maîtrisais pas en sciences de gestion et vers lesquelles je ne voulais pas tendre. Aussi, à travers le déni de réalité, je donnais une assise beaucoup plus individuelle à un phénomène qui pouvait recéler une dimension organisationnelle plus large selon mes premières intuitions. Le terme de mépris avait une dimension interactionniste plus grande, qui me semblait révéler davantage ce que je constatais dans l'organisation.
- Je ne retrouvais pas à travers le terme du « déni » cette sensation d'indifférence, d'exclusion ou de désintéressement à la réalisation qui était ressentie par les équipes lorsque la Direction Générale ne prenait pas en compte les faisabilités opérationnelles. De plus, ayant entendu des commentaires assez durs sur les équipes qui étaient incapables de réaliser ce qu'on leur demandait dans les conditions données, le terme de « déni » me semblait bien léger pour retranscrire des positionnements qui n'étaient pas simplement une négation des possibilités de réalisation : il me semblait que

certains présupposés idéologiques voire politiques étaient aussi une piste de réflexion que je ne pouvais exclure dans le cadre de mon analyse.

- Enfin, même si le déni à travers le refus de reconnaître la réalité pouvait être expliqué par des facteurs émotionnels, il ne portait pas en lui cette dimension « sentimentaliste » qui est inhérente à la notion de « mépris ». Le mépris induisait la notion de « sentiment » régissant des interactions entre acteurs confrontés à un contexte (notion que l'on trouvait d'ailleurs dans les différentes définitions qui en sont données dans les dictionnaires de la langue française). Quel lien pouvait-on faire entre une dimension cognitive et ses répercussions sentimentalistes dans l'interaction que peuvent avoir les acteurs de l'organisation ? En quoi cette dimension émotionnelle suscitée par la non prise en compte des conditions de réalisation pouvait-elle être néfaste à l'alignement stratégique ? Les émotions étaient relativement peu étudiées, notamment en science des organisations. Elles étaient souvent laissées aux champs de la psychologie cognitive ou de la psychologie sociale. Même en sociologie, les émotions dérangent parfois l'analyse comme le souligne Jack Barbalet⁵⁹, dans son introduction à l'ouvrage *Emotions and Sociology* : *“The conventional opposition between emotion and reason typically leads sensitive people to reject emotion and regard it as an appropriate category of analysis, unless in accounting for psychological and behavioural pathology, in which case emotions are held to predominate”*⁶⁰. Selon cet auteur, cela était dû à un courant prédominant en sociologie qui considérait que le pouvoir individuel des acteurs sociaux était issu de leur contrôle sur la définition de leurs objectifs et de leur exécution, sous l'égide et la direction des valeurs (ce qui permettait de mettre de côté les émotions et les impulsions) : le livre de Max Weber, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905) reprend ces arguments (Barbalet 2002).

Pourtant, comme J. Barbalet l'explique dans son ouvrage *“What is ignored by this position, though, is the fact that all actions, and indeed reason itself, require appropriate facilitating emotions if successful actions or reason at all are to be achieved. How could a person deal competently with any practical problem without the emotion of confidence in their actions, without the emotion of trust in the actions*

⁵⁹ BARBALET J., *Emotions and Sociology*, Blackwell Publishing, 2002, p.2

⁶⁰ Ibid. p.2

of enabling others, without the feeling of dissatisfaction with failure to encourage success, without the envy of the competitors to spur the pursuit of interests and so on. Reason too requires its back-ground emotions, without which there is no reason: these include feelings of calmness, security, confidence and so on. This is not an argument against reason, only against the inflation of reason at the expense of emotion. Without the appropriate emotions underpinning and supporting reason; reason turns to its opposite”⁶¹.

Dans le cadre de ce que nous avons pu constater dans l’entreprise, la non prise en compte des faisabilités opérationnelles généraient des répercussions émotionnelles qu’il était difficile de nier et dont je me demandais en quoi elle pouvait en elle-même avoir un effet sur les capacités à réaliser. Il me semblait pourtant que dans le cadre de ce qui se passait dans l’entreprise, cette dimension émotionnelle devait être considérée comme pouvant être un éclairage intéressant sur le désalignement. Elle n’était pas simplement individuelle mais pouvait être partagée entre plusieurs collaborateurs à travers les interactions que ces derniers entretenaient à travers le projet. Plusieurs mécanismes peuvent en effet expliquer le développement d’émotions collectives. J. Barbalet insiste sur le fait que des personnes partageant pourtant les mêmes circonstances « structurelles » peuvent expérimenter des émotions communes sans que l’on ait recours à la notion de contagion⁶² ou d’agrégation des émotions. De plus, il peut exister des émotions de groupe, qui émergent non pas en raison de causes structurelles communes mais en raison des interactions entre les individus : cet auteur parle dans ce cadre de « climat organisationnel » (Barbalet 1998, De Riveira 1992).

Le terme de « mépris » supposait une charge émotionnelle forte qu’il me semblait important de souligner dans le cadre de cette thèse, puisque cette recherche a été motivée par le déficit d’expression de ceux dont la compétence pouvait être utilisée pour évaluer les « capacités » que l’on puisse réaliser dans les délais et éviter ainsi des déceptions quant à l’alignement stratégique du système d’information.

Certains chercheurs bien que surpris par l’utilisation de ce terme, eurent besoin que je leur explique quel était le contexte qui m’avait amené à choisir cette notion. Il s’agissait en effet

⁶¹ Ibid. p.2

⁶² HATFIELD E., CACIOPPO J.T., and RAPSON R. L., *Emotional contagion*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994

d'un terme fort qui comportait non seulement une charge émotionnelle significative, mais qui faisait référence à des fondements philosophiques dont ils cherchaient à me faire mesurer les répercussions éventuelles dans le cadre de mon sujet de thèse. Je leur expliquais que je souhaiter créer à travers ces entretiens des espaces de délibérations « virtuelles » et construire des ponts entre des personnes qui n'interagissaient pas directement. Mon sujet de thèse était l'occasion de partager des interrogations profondes sur le mode interactionniste et de montrer à travers des jeux de miroirs combien les reflets qui s'y formaient pouvaient être différents.

De plus, j'avais particulièrement apprécié ces moments d'échanges et de dialogue privilégiés qui, sur le plan humain, se révélèrent souvent extraordinaires : il était rare (et je profitais de cette chance) d'avoir dans un parcours de jeune chercheur l'opportunité de pouvoir apprendre autant au contact de scientifiques si chevronnés et ayant fait le choix de me consacrer du temps. J'appréciai notamment ceux qui essayèrent de sortir de leurs cadres d'analyse habituels pour essayer de m'aider dans l'appréhension de toutes les facettes du mépris et de ses remises en cause éventuelles, bien qu'ils n'eussent peut être pas choisi ce terme comme élément fondateur d'une recherche doctorale. Je fus particulièrement touchée notamment de ce que Jean Louis Le Moigne, à la fin des 3 heures d'entretien, me dit, même si je sentais parfois que je ne mesurais pas toute la portée de ses remarques ou de ses mises en garde : « *Gaëlle, continuez votre chemin, votre recherche est intéressante* ». Cet encouragement précieux d'un chercheur que j'admirais beaucoup, me fit réfléchir sur ce que je devais assumer dans cette recherche : il y avait dans le choix de ce terme une dimension très personnelle qui pouvait être contestable car ayant trait au ressenti et donc plus difficilement objectivable d'un point de vue scientifique.

Cependant, il m'était encore démontré à travers ces discussions « inégales » entre un jeune doctorant et ses « pairs » que l'Autre », dans sa différence, pouvait avoir une place dans la discussion même s'il n'était pas aussi aguerri que le chercheur confirmé : les dimensions d'« infériorisation » et de manque de respect que j'avais pu entendre dans certaines situations en entreprise me montraient que d'autres types d'échanges étaient possibles, qui me semblaient plus fructueux et plus pertinents pour atteindre les objectifs visés. Bien entendu, l'un des deux interlocuteurs, en l'occurrence le doctorant, était largement bénéficiaire de ces discussions, mais les interactions créées enrichissaient aussi la relation en elle-même qui contribuerait sans doute à plus ou moins long terme à de nouvelles ramifications. La question de la prise en

compte des différentes faisabilités opérationnelles ne pouvait pas être seulement axée sur le « déni de réalité » car cela appauvrissait la dimension interactionniste qui était au cœur du terme de « mépris » : il nous donnait à penser la relation à l'Autre et à la manière dont l'attention qu'on lui portait pouvait être questionnée à travers les faisabilités opérationnelles. Si je retranscris ces différents doutes qui m'assaillirent encore jusqu'à la fin de cette recherche à travers les entretiens que j'avais organisés avec des « scientifiques de notre temps », c'est pour montrer jusqu'à quel point une thèse est une construction qui n'est pas complètement aboutie : les remises en question sont permanentes et les doutes sont nombreux jusqu'à la fin de l'exercice, qui normalement, est une charnière, un passage vers d'autres interrogations. L'intuition fondatrice peut toujours être mise à mal et contestée, même si, dès le début de votre recherche, vous aviez soumis votre sujet à divers regards critiques, notamment au laboratoire de recherche dont vous faites partie. Les réactions furent d'ailleurs vives lors des débats qui validèrent mon inscription en thèse mais démontrèrent aussi la richesse du sujet et sa singularité.

Je ne tardai pas d'ailleurs à en comprendre la complexité quand je commençai mes recherches sur le « mépris ». Après quelques recherches dans les bases de données en sciences de gestion, je ne trouvai que peu d'ouvrages incluant ce mot. Les premiers résultats que je pus recueillir furent prioritairement issus de débats philosophiques autour de la reconnaissance : la profondeur théorique et sémantique du terme m'apparut en premier lieu dans la nécessaire compréhension des enjeux philosophiques qui y étaient associés. Pour autant, je continuai mes recherches en parallèle en sciences de gestion : la récolte des fruits attendus fut maigre, ce qui était d'une certaine façon bon signe car peu de chercheurs avaient abordé cette notion. Je trouvais 3 références principales contenant le terme de « mépris » ce qui était une base très pauvre. Il me fallait donc explorer ce que d'autres disciplines avaient apporté à la compréhension de cette notion pour pouvoir en mesurer la profondeur sémantique.

5.2 Les acceptions du terme « mépris » retenues dans cette recherche doctorale

Afin de pouvoir définir le terme mépris, il nous semblait nécessaire dans le cadre de cette recherche doctorale de réaliser un premier état des lieux de ce que différentes disciplines en sciences humaines avaient pu révéler de la profondeur et de la richesse de cette notion.

5.2.1. Le mépris : un terme analysé de manière inégale dans les sciences sociales

5.2.1.1 La philosophie et la psychologie : des disciplines particulièrement fécondes pour l'analyse du mépris

- Le mépris en philosophie : du déni de reconnaissance à l'absence de sollicitude

La notion de « mépris » en philosophie est un terme particulièrement fécond dont nous ne soupçonnions pas au début de cette recherche la richesse théorique : lors des premières investigations menées sur cette notion, un des premiers ouvrages rencontrés sur notre route fut celui d'Axel Honneth, qui assume l'énonciation même du terme dans son ouvrage *La société du mépris*⁶³. Ce philosophe, qui cherche dans ses écrits à donner une actualité nouvelle à la Théorie Critique développée par l'Ecole de Francfort, nous semble être le seul qui ait intégré le terme de « mépris » comme élément central de sa démonstration. Le « mépris » est défini par la négative en tant que « non reconnaissance », concept développé dans un livre antérieur à *La société du mépris*, intitulé *La lutte pour la reconnaissance*⁶⁴. Il est difficile de résumer la pensée de cet auteur sans exposer dans un premier temps l'ensemble des racines théoriques ayant amené la réflexion jusqu'à ses développements actuels. En effet, A. Honneth, commence ses travaux avec pour objectif de discuter les différentes théories issues de la philosophie sociale. Dans l'un des premiers chapitres de *La Société du mépris*, il reprend notamment les grandes étapes d'émergence de la philosophie sociale en la faisant remonter au changement de perspective introduit par la pensée de Rousseau. Il explique notamment que contrairement à Hobbes qui a pour problématique la survie de l'ordre étatique dans un contexte social caractérisé par des conflits permanents entre intérêts divergents, Rousseau lui

⁶³ HONNETH A., *La société du mépris*, Edition établie par Olivier Voirol, Armillaire La Découverte, Janvier 2007

⁶⁴ HONNETH A., *La lutte pour la reconnaissance*, Editions du Cerf, 2000

s'intéresse à ce qui permet dans ces conditions aux hommes de mener une vie bonne et réussie. Selon Honneth, « avec le changement de perspective que Rousseau établissait par rapport à Hobbes, le projet moderne d'une philosophie sociale était pour la première fois concrètement mis sur les rails : à la différence de la philosophie politique, elle s'interrogeait plus sur les conditions d'un ordre social convenable ou juste, mais elle mettait en évidence les limites que cette nouvelle forme de vie imposait à la réalisation de soi de l'homme »⁶⁵. Rousseau critique déjà ce que devient l'homme dans ce cadre, c'est-à-dire un être qui perd sa liberté originelle en devenant orgueilleux et vaniteux face à l'individualisme grandissant s'exprimant dans la division du travail (Honneth 2007 p.43). Ces constats seront repris par Hegel et Marx à leur manière, en exposant en quoi la croissance industrielle galopante s'oppose au but de réalisation de soi de l'être humain (Honneth 2007 p. 53 – 59). Honneth reprend leurs travaux dans une perspective critique et interroge d'autres penseurs issus de l'École de Francfort dont M. Horkheimer, de T. W. Adorno et de J. Habermas. L'étude de leurs écrits lui permettra d'introduire le concept de reconnaissance (issu des premiers travaux de Hegel) et de dépasser certaines impasses liées au développement de leurs théories. Selon O. Voirol, A. Honneth critique notamment l'incapacité de certains de ces auteurs à « rendre compte du social dans ce qu'il a de spécifique »⁶⁶. D'après ce même auteur⁶⁷, « à ses yeux, les premiers Francfortois ont renvoyé avec trop d'empressement les dimensions psychologiques individuelles et les phénomènes culturels aux principes fonctionnels de la structure économique ». D'ailleurs, le terme de « mépris », assumé dans le titre d'un de ses ouvrages principaux, est révélateur de la réintroduction d'une perspective interactionniste au sein des rapports fonctionnels de la structure économique. Pour Honneth, ces théories ont laissé peu de places notamment aux activités de communication. Il critique notamment l'horizon indépassable laissé par certains philosophes comme T. W. Adorno sur l'emprise universelle de la raison instrumentale gouvernée par un principe de domination (Voirol p.11). Cette conception est dangereuse dans la mesure où elle exclut de son cadre d'analyse la capacité que pourraient avoir les individus à avoir une conscience réflexive des processus de domination qui les amènerait à sortir de la réification dont ils sont l'objet (Voirol 2007 p.11 - 12).

⁶⁵ Ibid. p. 43

⁶⁶ VOIROL O., Préface à *La Société du mépris* d'Axel Honneth, Armillaire La Découverte, Janvier 2007, p. 11

⁶⁷ Ibid. p. 11

Selon O. Voirol, c'est notamment pour cette raison qu'A. Honneth se fonde sur les apports théoriques de Jürgen Habermas pour rendre au social sa capacité critique fondée sur les processus de communication permettant de remédier aux effets destructeurs de la modernisation capitaliste. Ce dernier réintroduit le social dans la capacité qu'ont les individus à se comprendre mutuellement à travers le langage et à définir ensemble des orientations normatives (Voirol 2007 p.13). Ces aspects communicationnels sont particulièrement importants dans la façon dont nous analyserons le mépris ci-après dans la mesure où l'absence d'interactions communicationnelles dans l'entreprise nous amènera à questionner en profondeur en quoi ces éléments peuvent être révélateurs de certaines composantes du « mépris ». En outre, comme l'explique O. Voirol, Habermas montre dans la « *Théorie de l'agir communicationnel, que l'incursion de formes de régulation systémiques dans le domaine jusque-là intact de la pratique communicationnelles constitue une pathologie déterminante de notre temps. La « colonisation » du monde vécu par le « système » (du pouvoir et de l'économie) menace la sphère du social, dont le socle est l'entente au moyen de la communication. Le processus de rationalisation au sein des sociétés modernes prend ainsi un double aspect, à la fois de libération et de restriction de la communication : il ouvre un mouvement d'émancipation collective grâce à l'autodétermination démocratique en même temps qu'il comporte des tendances négatives menaçant ce processus* »⁶⁸. En cela Habermas est dans la lignée des penseurs de la critique sociale comme Hegel ou Marx qui ont montré la dualité de ces processus et ont insisté sur les pathologies sociales engendrées par le capitalisme (Voirol 2007 p.19). Cet héritage est particulièrement important pour Honneth, dont l'objectif est de mettre en lumière les contradictions du social.

Pour analyser les dynamiques du conflit social, A. Honneth fait référence à des conceptions philosophiques ayant traité des causes originelles de ces affrontements : il s'appuie notamment sur la pensée de Hegel, qu'il va utiliser pour mener sa réflexion sur le « mépris » qui est la négation du principe de reconnaissance. Hegel n'est pas le premier penseur à avoir utilisé le concept de « reconnaissance » puisque Fichte avait déjà insisté, comme le souligne Haud Guéguen⁶⁹, sur la centralité de l'intersubjectivité pour expliquer le social : contrairement à Kant qui postule l'autonomie de la conscience, la relation à l'autre est nécessaire pour penser la relation à soi : elle souligne ainsi que « *la relation est plus*

⁶⁸ Ibid. p.15

⁶⁹ GUEGEN H., « *La reconnaissance : genèse d'un concept philosophique* », Idées, n°149, septembre 2007 p. 6 - 13.

originnaire que l'individu ou le sujet. Le sujet doit pouvoir reconnaître l'autre comme un être raisonnable et libre, le droit étant précisément fondé sur ce besoin de reconnaissance »⁷⁰. Pour autant, d'après cet auteur, le problème de la reconnaissance mutuelle n'est pas vue sous le même angle d'analyse : si Fichte est préoccupé par la façon dont l'on peut reconnaître l'autre, Hegel insiste davantage sur le « comment je peux être reconnu par l'autre ». Cela explique notamment à travers ce renversement de perspective pourquoi le désir d'être reconnu par l'autre est à l'origine des processus de socialisation (Guéguen 2007 p. 7)

Selon ce chercheur, ce postulat de la centralité du processus de reconnaissance mutuelle s'oppose aux théories philosophiques qui placent l'individu comme étant premier. Hobbes ou Machiavel sont notamment au cœur de ces principes de philosophie politique, estimant que les relations sociales interviennent après l'existence originnaire de l'individu (p. 8). Ces processus de socialisation sont pour ces auteurs conflictuels dans la mesure où « l'homme est un loup pour l'homme ». La relation à l'autre est pensée comme une lutte pour la conservation de soi puisque les hommes, selon H. Guéguen, sont animés par la peur de la mort (ce qui explique la constitution du contrat). Ces fondements philosophiques sont remis en cause par Hegel qui renverse cette perspective en insistant sur le caractère central des processus de reconnaissance mutuelle : aussi ce n'est pas la lutte à mort qui motiverait la constitution d'un contrat entre les hommes, mais la nécessaire « lutte pour la reconnaissance » (Guéguen 2007 p. 9-10). Aussi, Hegel fait intervenir un élément moral dans ce désir de reconnaissance, puis que ce dernier va prendre le pas sur celui de conserver sa vie. Aussi le conflit n'est pas évacué mais va être réintroduit sous l'angle de la lutte pour la reconnaissance qui permettrait à l'homme de s'affranchir de cette dépendance face à la vie (Guéguen 2007 p. 9-10). Pour autant, si l'une des deux consciences est anéantie par l'autre, nous assistons alors à un échec du processus de reconnaissance puisqu'aucune de ces deux consciences ne peut se reconnaître elle-même : il est nécessaire que les deux consciences ne meurent pas pour que la reconnaissance de soi-même à travers l'autre puisse être possible. Selon H. Guéguen « *dans la lutte à mort de deux consciences animées par le même désir d'être reconnues, l'une d'entre elles peut renoncer au risque de sa propre perte. Considérant que la vie lui est plus essentielle que l'affirmation de sa liberté, elle peut ainsi capituler en se soumettant ou en s'aliénant à l'autre. Hegel montre qu'il s'agit là encore d'un échec dans la mesure où la reconnaissance n'est pas réciproque. « l'une est reconnue et l'autre est reconnaissante ».*

⁷⁰ Ibid. p.7

Dans l'asservissement d'une conscience à l'autre, l'un reconnaît l'autre sans être reconnu en retour, l'autre est reconnu mais ne reconnaît pas »⁷¹.

Selon cet auteur, le maître va assurer son existence mais son désir est évanescent car il doit être renouvelé : la reconnaissance est donc faussée par une conscience qui ne prend pas le risque de la mort via la soumission de l'autre conscience et qui n'est pas auto-subsistante durablement. En effet, son désir doit être renouvelé sur la durée et par ailleurs, il est dépendant de ce que l'esclave assure comme biens matériels pour sa subsistance. Par ailleurs, l'esclave n'est pas complètement aliéné grâce à la médiation du travail qui va lui permettre dans une certaine mesure de se libérer et d'accéder à l'universel. Selon H. Guéguen, « *Hegel montre que, du fait de sa capacité à répondre au désir de l'autre, la conscience laborieuse s'élève à l'universel. L'universel signifie que la particularité de son travail s'effectue dans un tout qui le dépasse, préfigurant la société en son ensemble, organisée par la division du travail. Si le travail est émancipateur, c'est en tant qu'il s'exerce au service d'un autre. C'est donc dans le « service », que réside selon Hegel, l'expérience proprement libératrice du travail. A l'inverse du maître voué à devenir l'esclave de sa propre jouissance et de sa particularité parce qu'il demeure pris dans l'immédiateté de son désir et de sa consommation, l'activité de service qui caractérise le travail est définie par Hegel comme un « désir réfréné » qui va ainsi « former » au double sens d'une transformation du monde et de soi-même »⁷².*

La dialectique du maître et de l'esclave reste un échec sur le plan de la reconnaissance car même si l'esclave accède à une expérience libératrice via le travail, la dissymétrie existant dans la relation de servitude avec le maître ne peut aboutir à un véritable processus de reconnaissance mutuelle (Gueguen 2007 p.9). Aussi, pour dépasser cette contradiction, Hegel va faire appel à l'institution d'une sphère éthique et politique qui permettra la reconnaissance : il établit en effet trois dimensions essentielles à la survie de l'individu que sont la reconnaissance par la famille, la société et l'Etat. Selon H. Guéguen, « *si la reconnaissance apparaît dans chacun de ces moments, elle trouve sa réalisation concrète, comme reconnaissance mutuelle, au niveau de l'Etat. Dans la société civile, la reconnaissance demeure insuffisante, car elle n'est motivée que par des individus particuliers recherchant leurs propres intérêts. Même si dans le travail, les individus nouent des rapports*

⁷¹ Ibid. p.9

⁷² Ibid. p.9

*d'échange et s'élèvent à l'universel, il n'en reste pas moins que la fin du processus reste toujours l'intérêt privé ou économique. Je peux bien être reconnu dans mon travail mais cette reconnaissance n'est qu'un moyen de réaliser mon intérêt et non celui de la communauté, elle est donc unilatérale. Au contraire, dans l'Etat, c'est l'universel qui devient la fin du processus, chaque individu appartenant à un tout qui le dépasse ».*⁷³

Dans la continuité de ces réflexions, Honneth va réutiliser les apports d'Hegel sur ces trois espaces de reconnaissance pour les adapter au monde contemporain dont il compte faire une critique « sociale ». La pensée d'A. Honneth est tournée vers la nécessité de reconstruire une théorie de la reconnaissance fondée sur les attentes normatives des individus permettant de ne pas considérer seulement ces mouvements de reconnaissance comme des « faits sociaux » (Renault 2007)⁷⁴. Selon Emmanuel Renault, « Honneth [...] souligne que les mouvements sociaux ne sont pas seulement portés par des mouvements utilitaires mais également par des motivations normatives. C'est précisément cette dimension normative, éthique et morale, immanente aux conflits sociaux, que la théorie de la reconnaissance aura pour but d'expliciter ».⁷⁵

Aussi, ayant inscrit la théorie de la reconnaissance sur des présupposés normatifs, il va décliner, en s'inspirant de la pensée hégélienne, les attentes de reconnaissance en trois strates qui permettent d'avoir un rapport à soi positif, l'identité personnelle étant liée à la reconnaissance de notre propre valeur :

- Selon E. Renault⁷⁶, la première sphère de reconnaissance est celle relative à « l'amour », qui est de l'ordre de la sphère intime pouvant être « associée aux exigences normatives du « Care » »⁷⁷ (courant de pensée d'inspiration féministe prônant l'attention à l'autre). Le mépris est dans cette acception défini comme tout ce qui peut toucher à l'intégrité physique ou affective des personnes (ayant potentiellement un effet sur l'identité de ces personnes). (Voirol 2007 p. 20)
- La seconde forme de reconnaissance est celle qui a trait, comme le souligne E. Renault « à la constitution et à la confirmation de la valeur de notre liberté, elle prend la

⁷³ Ibid. p.9

⁷⁴ RENAULT E., « Reconnaissance et travail », *Revue Travailler*, 2007/2 n°18, p. 121

⁷⁵ Ibid. p.122

⁷⁶ Ibid. p. 123

⁷⁷ Ibid. p. 121

forme de la reconnaissance morale et juridique et relève du domaine traditionnel de la justice »⁷⁸. Le mépris serait alors associé dans ce cas à l'exclusion ou à la privation de droits qui bafouent la reconnaissance juridique.

- La troisième forme de reconnaissance mise en avant par Honneth est celle de l'estime sociale, autrement dit, de la reconnaissance portée à notre valeur sociale comme ensemble de capacités et de qualités importantes à la vie commune, comme le souligne E. Renault⁷⁹. C'est à travers cette catégorie que la question du travail est abordée par le philosophe comme élément central nous permettant de valoriser notre utilité sociale. Le mépris est défini dans ce cas comme une non reconnaissance de notre valeur sociale, comme si nous n'étions pas dignes de participer à la vie commune (Voirol 2007 p. 21).

Afin d'acquiescer ces trois éléments, l'individu est en relations conflictuelles avec les autres pour pouvoir être reconnu. Comme le souligne Olivier Voirol dans la préface de cet ouvrage, bien que s'appuyant sur Hegel, « *Honneth développe cette idée en s'appuyant sur les acquis de la philosophie sociale, des sciences sociales et de la psychanalyse, pour souligner combien la possibilité même de la formation de l'identité des personnes est tributaire des relations de reconnaissance dont la constitution est par nature intersubjective* »⁸⁰.

Cependant, ce penseur n'ignore pas pour autant les instrumentalisation de la notion de reconnaissance, qui, si elle est centrale au développement de l'individu, peut être source d'ambiguïtés dans le monde de l'entreprise notamment. Il existe en effet de nombreux discours sur la reconnaissance dans la sphère du travail qui sont de nature stratégique : ils visent en effet à « tromper » l'individu en lui faisant porter la responsabilité de l'adoption de nouveaux travaux sous couvert de valorisation individuelle (Voirol p. 28 – 29). Pour cet auteur, il existe des cas de mensonge où la reconnaissance est idéologique (Voirol p. 28 – 29), notamment quand les conditions réelles et institutionnelles ne combler pas les promesses faites par des commentaires positifs sur les qualités et capacités des individus en question. Selon O. Voirol, Honneth dénonce « *l'idéologie managériale qui feint de reconnaître les salariés en valorisant par le discours leurs compétences et leur « autonomie » sans pour autant assurer les conditions matérielles d'une réalisation effective de ces énoncés*

⁷⁸ Ibid. p 124

⁷⁹ Ibid p. 124

⁸⁰ VOIROL O., Préface à *La Société du mépris* d'Axel Honneth, Armillaire La Découverte, Janvier 2007, p.20

valorisants sous forme de véritable reconnaissance de leurs savoir-faire et de leurs aptitudes »⁸¹. Dans ce cas, la reconnaissance est en réalité un mensonge qui vise à faire adopter des attitudes qui conviennent aux attentes du système sans que cela convienne à la personne. A. Honneth souligne d'ailleurs : « *C'est de là que vient la nécessité de prendre en compte une composante « matérielle » concernant la crédibilité de la reconnaissance qui s'ajoute à la composante évaluative et consiste selon le degré de complexité de l'interaction sociale, soit en des modes de comportements appropriés soit en des dispositions institutionnelles correspondantes. Une nouvelle forme de reconnaissance sociale ne devient pas seulement crédible quand elle est rationnelle sur le plan évaluatif mais aussi quand elle rend en plus justice à la nouvelle qualité sur le plan matériel – autrement dit, quelque chose dans le monde physique des faits institutionnels ou des manières de se comporter doit changer pour que le destinataire puisse être effectivement convaincu d'être reconnu d'une nouvelle manière* »⁸².

Il explique notamment comment les discours adressés aux salariés qui doivent être « entrepreneurs d'eux-mêmes » ne sont pas suivis par des dispositions institutionnelles qui permettraient une véritable réalisation de la reconnaissance (Voirol p. 28) : dans ce cas, les conditions matérielles qui sont données par les dirigeants viennent contredire la reconnaissance « affichée » de ces nouvelles qualités (Honneth p. 269). La matérialisation de cet acte de reconnaissance permet de déjouer la dimension idéologique de ces affirmations trompeuses (Honneth p. 271 – 272).

D'autres formes de reconnaissance « biaisées » sont aussi soulignées à travers *La société du mépris*, notamment l'invisibilité sociale, qui est pour lui une autre forme de mépris (Voirol 2007 p.29). A. Honneth invoque notamment le prologue du célèbre roman de R. Ellison, *L'Homme invisible*, pour illustrer ce sentiment de ne pas être vu bien qu'étant humain. Sa description de ce que ressent le narrateur dans ce roman est particulièrement édifiante et il nous faut la livrer comme telle pour en expliciter la richesse : « *comme le raconte ce « je » toujours anonyme, il est bel et bien un être humain de « chair et de sang » mais on ne souhaite pas le voir ; « on » regarde directement à travers lui ; il est tout simplement invisible pour tout le monde. Quant à la manière dont il est devenu invisible, le narrateur répond que cela doit être dû à la « structure » de l'« œil intérieur » de ceux qui regardent ainsi*

⁸¹ Ibid. p. 29

⁸² Ibid. p.272

*implacablement à travers lui sans le voir. Il entend par là non pas leur « œil physique », non pas un type de déficience visuelle réelle mais plutôt une disposition intérieure qui ne leur permet pas de voir sa vraie personne*⁸³. Cet exemple est particulièrement fécond car il interroge plusieurs dimensions du mépris tant sur les aspects cognitifs que sur les dimensions idéologiques qui peuvent être invoquées pour rendre « invisible » ce qui constitue un « Autre » dont je ne veux pas voir la présence (Voirol 2007 p. 29). Dans ce cas, le mépris qui est défini comme « regarder à travers quelqu'un » peut être considéré comme intentionnel selon A. Honneth. Il explique notamment qu'il faille mesurer la gravité de l'acte de non perception en fonction de ses conséquences pour celui qui est invisible : cela peut aller d'après lui de l'inattention anodine (davantage de l'ordre de l'oubli), à l'ignorance distraite voire même à l'invisibilité affichée. Il précise notamment en quoi l'acte de reconnaissance est différente de celle de la connaissance : la connaissance est celle qui permet l'identification du sujet alors que la reconnaissance est un acte expressif par lequel cette connaissance est octroyée avec le sens positif d'une affirmation de la valeur sociale de la personne considérée (Voirol 2007 p. 29 – 30, Honneth p. 230 – 231). Il insiste sur la combinaison des éléments d'identification cognitive et d'expression qui sont étudiés notamment par les psychologues depuis la petite enfance. Il s'appuie notamment sur les écrits de D. Stern⁸⁴ pour montrer que le sourire et l'empathie constituent les gestes que le nourrisson utilise pour montrer son existence sociale en interaction avec les adultes. Plus tard, ces formes d'expression bien que différentes entre les cultures seront essentielles à la communication interpersonnelle : c'est en quelque sorte selon Honneth une manière de montrer que les personnes qui reçoivent ces gestes possèdent une légitimité sociale dans un rôle social spécifique. En cela, l'action de reconnaissance est bienveillante et respectueuse : elle doit permettre de limiter l'inclination égocentrique du sujet *« dans l'acte de reconnaissance, un décentrement s'opère sur le sujet parce qu'il concède à un autre sujet une « valeur » qui est la source d'exigences légitimes qui contrarient son amour propre. « Confirmation » ou « affirmation » signifient alors attribuer au partenaire autant d'autorité morale sur ma personne que j'ai conscience d'en avoir moi-même en ce que je suis obligé d'accomplir ou de m'abstenir de certains types d'action. [...] Ce qui est clairement démontré par les gestes expressifs de la reconnaissance, c'est le fait qu'un sujet a déjà opéré une restriction de sa perspective égocentrique de manière à rendre*

⁸³ HONNETH A., « Invisibilité : sur l'épistémologie de la « reconnaissance », in *La société du mépris*, Armillaire La Découverte, Janvier 2007, p. 225

⁸⁴ STERN D., *Mère et enfant : les premières relations*, Mardaga, Bruxelles, 1997, p.18

justice à la valeur de l'autre personne en tant qu'être intelligible»⁸⁵. Le mépris est par conséquent cette incapacité d'un point de vue épistémologique à refuser de se décentrer par rapport à soi-même et à reconnaître l'autre : pour Honneth, la reconnaissance précède donc la connaissance, comme le montre les études réalisées sur les nourrissons qui reconnaissent la valeur des êtres qui les entourent avant même de les connaître (Honneth p.233).

De surcroît, Honneth inscrit la dialectique mépris / reconnaissance dans une « matérialité », c'est à dire dans un « *espace matériel dans lequel nous nous faisons face les uns les autres* »⁸⁶. Il exprime notamment en quoi la façon dont l'espace est aménagé peut être révélateur de la façon dont les relations de reconnaissance sont structurées (Voirol, Renault, 2007). Pour lui, la reconnaissance ne peut être cantonnée à des actes de langage ou à des simples formes corporelles d'attention : elle a différentes formes d'expressions qui peuvent être visibles dans l'espace. Il note « *Cela signifie que nous pouvons également en principe analyser nos relations sociales sous l'angle de la manière dont les relations de reconnaissance et les formes de mépris sont devenues physiquement de la matérialité. Ainsi, la prison indique comment les détenus sont physiquement maltraités, elle fait voir dans sa structure physique une forme particulière de mépris social, exactement de la même manière que tout passage pour piétons témoigne du peu de considération qui revient en réalité au piéton en tant qu'être social. Dans cette mesure, notre environnement social général implique une présence physique de la reconnaissance dominante et des formes de mépris* »⁸⁷.

Aussi, pour conclure sur la pensée particulièrement féconde de A. Honneth, nous pouvons terminer sur cette idée que la reconnaissance (et donc l'absence de mépris), indépendamment des trois sphères dans lequel elle s'exprime, serait une limitation de l'égoïsme qui permettrait d'affirmer la valeur d'autres personnes et de leur porter une attention bienveillante. Cette idée est reprise par d'autres courants philosophiques qui n'assument pas directement la notion de « mépris » mais qui partagent certains présupposés liés à la pensée d'A. Honneth sur la reconnaissance. Ces apports nous sont particulièrement utiles pour approfondir et enrichir par une vision « miroir » ce que n'est pas le mépris. Paul Ricoeur, doit être mentionné car il aborde la question de la prise en compte de l'altérité dans deux de ces

⁸⁵ HONNETH A., « La Théorie critique de l'Ecole de Francfort et la théorie de la reconnaissance », in *La société du mépris*, Armillaire La Découverte, Janvier 2007, p. 238

⁸⁶ Ibid. p. 165

⁸⁷ Ibid. p. 166

ouvrages, *Soi-même comme un autre*⁸⁸ et le *Parcours de la reconnaissance*⁸⁹. Il n'est pas considéré comme étant dans la lignée des travaux de l'École de Francfort car son propos n'est pas de réaliser une critique sociale mais de s'intéresser davantage à des questionnements relatifs à la phénoménologie et à l'herméneutique. Cependant, certains de ses travaux apportent un éclairage intéressant par rapport à ceux d'A. Honneth, sur le rapport à soi et aux autres. Il repart pour cela des définitions des principaux dictionnaires de la langue française pour établir la structure de sa démarche sur la reconnaissance.

- Dans la première étude de son livre, il repart de l'idée suivante : reconnaître c'est avant tout identifier (Greish 2006⁹⁰), c'est-à-dire, selon *Le Robert*, « Saisir un objet par l'esprit, par la pensée, en reliant entre elles des images, des perceptions qui le concernent ; distinguer, identifier, connaître par la mémoire, le jugement ou l'action »⁹¹. Il cite notamment en préambule de ce chapitre une phrase de Blaise Pascal qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de nos travaux sur le mépris « *L'essence de la méprise consiste à ne pas la connaître* »⁹². Nous avons une analyse intéressante à travers cette phrase de la relation de la reconnaissance à la connaissance, et donc de la méprise au mépris. Dans ce cas, la question l'identification de ce qu'est l'autre peut laisser prise au malentendu qui peut devenir une des sources du mépris si la représentation que nous ne faisons de l'autre n'est pas conforme à ce qu'il souhaite être. Le temps⁹³ selon Ricoeur est une variable importante dont il faut tenir compte pour expliquer les mécanismes de reconnaissance comme de méconnaissance (Greish 2006 p. 158, Samama, p. 68). C'est une sorte « *d'agent double* »⁹⁴ dont les variétés de temporalisation peuvent faire passer la reconnaissance par des degrés croissants de mépris allant jusqu'à la méconnaissance : comment reconnaître quand le changement modifie nos perceptions de l'autre ?
- Pour répondre à cette question qui est celle de la situation limite de la reconnaissance, Ricoeur insiste alors sur la nécessité de se reconnaître soi-même comme étant capable

⁸⁸ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Folios Essais, Août 2005

⁸⁹ RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Septembre 1996

⁹⁰ GREISH J., « Vers quelle reconnaissance ? », *Revue de métaphysique et de morale*, 2006 / 2, n° 50, p. 149 - 171

⁹¹ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Folios Essais, Août 2005, p.41

⁹² PASCAL B., *Entretien avec M. de Saci sur Epictète et Montaigne*, 1655, cité dans l'ouvrage de P. Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance (citation du premier chapitre)*, Folios Essais, Août 2005, p.44-45.

⁹³ SAMAMA G., « Paul Ricoeur : une antériorité qui se survit de l'identité à la promesse », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 2005 / 1, Tome 130, p. 61 - 70

⁹⁴ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Folios Essais, Août 2005, p. 113

de certains accomplissements (Samama, 2005). La reconnaissance de soi-même passe à la fois par celle de la responsabilité mais surtout par la conscience réflexive de soi, que Ricoeur nomme « l'ipséité »⁹⁵. Cela est symbolisé par plusieurs dimensions que sont le « pouvoir dire », le « je peux faire », le « pouvoir raconter et se raconter », et enfin « l'imputabilité ». Dans son chapitre intitulé « *Capacités et pratiques sociales* », Ricoeur tente de relier les formes individuelles de capacités et de formes sociales susceptibles de faire transition entre la reconnaissance de soi et la reconnaissance mutuelle : « *dans cette dernière section de notre deuxième étude, un pont sera jeté entre les formes individuelles de capacités et des formes sociales susceptibles de faire transition entre la reconnaissance de soi et la reconnaissance mutuelle. Dans cette acception élargie, les capacités en question ne sont plus seulement attestées par les individus, mais revendiquées par des collectivités, et soumises à l'appréciation et à l'approbation publique* »⁹⁶. Il explique notamment que les capacités de chacun doivent recevoir une acceptation non seulement par les individus mais aussi par les collectivités, notamment sur le plan juridique (Greish 2006). Ricoeur reprend en particulier les idées de Bernard Lepetit⁹⁷ pour définir ce que sont les représentations et montrer en quoi ces dernières sont liées aux questions d'identités sociales : ce sont « *des médiations symboliques contribuant à l'instauration du lien social ; ce qu'elles symbolisent, ce sont les identités qui confèrent une configuration déterminée à ces liens sociaux en cours d'instauration. Réciproquement, il faut accorder que « les identités sociales ou les liens sociaux n'ont pas de nature mais seulement des usages »*. Le sens de cette formule s'éclaire si l'on précise l'idée d'instauration du lien social par celle d'accord, comme enjeu de la quête d'identité : il importe dit l'auteur de « *réorienter la hiérarchie des questionnements à partir de l'une d'elles, la question de l'accord, accord entre sujets, sur les sujets et sur les choses : de savoir comment l'accord social se fait, échoue à se faire ou se défait* » (Lepetit, *Les Formes de l'expérience* p. 15 »⁹⁸). Il reprend par ailleurs la notion de jeu d'échelles de ce même auteur pour nous interpellé sur la variation des points de vue relative au niveau auquel nous nous plaçons pour observer comment les individus essaient dans leur

⁹⁵ GREISH J., « Vers quelle reconnaissance ? », *Revue de métaphysique et de morale*, 2006 / 2, n° 50, p. 149 - 171

⁹⁶ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Folios Essais, Août 2005, p. 215

⁹⁷ LEPETIT B., *Les formes de l'expérience. Une autre histoire sociale*, Editions Albin Michel, Janvier 1995

⁹⁸ RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Folios Essais, Août 2005, p. 218 - 219

environnement social proche de « *réduire une incertitude qui dépasse l'imprévisibilité ordinaire du futur* »⁹⁹.

- Enfin pour terminer, Ricoeur nous emmène sur la reconnaissance mutuelle comme dernière étape du parcours de son étude (Greish 2006 p. 162). Nous retrouvons dans ce cas des réflexions qui se rapprochent de celle d'Honneth dans la mesure où elles viennent questionner la notion de « lutte pour la reconnaissance ». Ricoeur admet par ailleurs qu'il reprend dans les derniers chapitres de son livre comme une sorte de dialogue avec ce philosophe pour lui apporter ses propres contributions. Il revient par conséquent sur les axes centraux de la pensée hégélienne et critique la perspective sans fin de la lutte de la reconnaissance, qui en raison de l'asymétrie de la relation entre le maître et l'esclave, ne donne aucune perspective à la reconnaissance mutuelle (Greish, 2006 p.164, Samama 2005 p. 68, Ricoeur 2005, p. 242 - 243). Aussi, pour Ricoeur, la « *demande de reconnaissance affective, juridique et sociale, par son style militant et conflictuel, ne se résout-elle pas en une demande indéfinie, figure de « mauvais infini* » ? »¹⁰⁰. Aussi, il donne une vision plus optimiste de la reconnaissance à travers le « don ». Reprenant les écrits de Marcel Mauss, notamment *L'essai sur le don*¹⁰¹, il réfléchit sur les logiques de réciprocité qui permettent de trouver de nouveaux fondements à la reconnaissance mutuelle, la faisant sortir de cet horizon indépassable de la lutte (Ricoeur 2005, p. 361). Il reste selon Ricoeur « *une dimension immanente de la mutualité* » (Ricoeur 2005, p. 357), qui doit s'exprimer à travers la « *reconnaissance cérémonielle* » (terme utilisé par M. Hennaf, dans son ouvrage, *Le prix de la vérité*¹⁰²) (Ricoeur 2005, p. 361). Ce qui est intéressant dans l'ouvrage dont il s'inspire, c'est la notion de don détachée de la notion de « prix ». Ce qui est central, c'est en réalité non pas la chose échangée mais la qualité de la relation établie : Ricoeur fait le constat qu'avec l'avancée de la société marchande, la notion du « sans prix » est en constante défaite puisque les notions de générosité et de gratitude disparaissent au profit d'une valorisation constante des échanges entre les hommes (Ricoeur 2005, p. 366 – 367, Samama 2005 p. 68). Le don cérémoniel serait donc le

⁹⁹ Ibid. p. 221

¹⁰⁰ Ibid. p. 338

¹⁰¹ MAUSS M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, in *L'Année sociologique*, seconde série 1924-1924, t. I, repris dans *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1950, réédition collection « Quadrige » 1999, précédé par une introduction de Claude Lévi-Strauss.

¹⁰² HENAFF M., *Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie, deuxième partie : « L'Univers du don »*, Paris, Le Seuil, 2002

sens irréductible de la relation à autrui, sans que la question du prix au sens marchand du terme ne vienne pervertir la relation d'échange (Ricoeur 2005 p. 362 - 364).

Cette idée rejoint l'ensemble des courants de pensée relatifs à l'éthique du « Care » qui développe cette idée de l'attention à l'autre et de la sollicitude comme nouveau fondement du rapport à l'autre. Ces réflexions sont issues d'un courant de pensée féministe dont C. Gilligan¹⁰³ est une des fondatrices et qui remet en cause les concepts de justice et d'éthique considérés comme étant trop abstraits et généralistes. En effet, C. Gilligan prend comme point de départ les travaux de Lawrence Kohlberg, qui se fondent sur les théories traditionnelles de la justice et dont la conclusion réside dans le fait que les femmes sont déficientes sur le plan moral (Laugier, Paperman, 2008¹⁰⁴ p.11 / Meurin, Diouf 2009 p. 22). C. Gilligan ne partage pas ces conceptions et décide de remettre en cause les conclusions de Kohlberg en réétudiant les conditions de l'enquête, postulant que la théorie de cet auteur n'est pas valide (Laugier, Paperman, 2008, p. 12 - 15). Au fil de son étude aboutira une nouvelle conception de l'éthique non fondée : à travers l'expérience des femmes, elle se rend compte que celles-ci ont une conception de la morale fondée sur l'attention à l'autre¹⁰⁵ et visible dans diverses expériences ordinaires de la vie quotidienne. Repartir de l'expérience des femmes est une façon de modifier la vision de l'éthique en la fondant sur des situations ordinaires auxquelles sont confrontés les individus. Ces conceptions trouvent une résonance sur le plan professionnel puisque ces réflexions philosophiques doivent amener à créer des services qui se soucient des autres (et qui sont en grande partie pris en charge par les femmes). C. Gilligan pour étayer son propos reprend la façon dont les hommes et les femmes sont opposées dans la façon dont ils conçoivent la décision morale. Selon A. Zielinski, elle met en évidence que « *là où les premiers privilégient une logique de calcul et la référence aux droits, les femmes préfèrent la valeur de la relation, s'orientant d'après ce qui peut conforter les relations interpersonnelles, développer les interactions sociales* ». ¹⁰⁶

¹⁰³ GILIGAN C., *Une voix différente, Pour une éthique du care*, Champs Essais, Flammarion, Septembre 2008

¹⁰⁴ Présentation de l'ouvrage par LAUGIER S. et PAPERMAN P. de l'ouvrage de GILIGAN C., *Une voix différente, Pour une éthique du care*, Champs Essais, Flammarion, Septembre 2008

¹⁰⁵ MEURIN G. et YOUNG D., « L'éthique du Care : une éthique de l'interdépendance », *Les Cahiers Dynamiques*, 2009/2 – n°44 p. 22 à 26.

¹⁰⁶ ZIELINSKI A., « L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre soin », *Etudes*, 2010 / 12, Tome 413, p. 632

Aussi, l'éthique du *Care* réintroduit l'autre dans ce qu'il peut avoir de vulnérable et de fragile¹⁰⁷ : il s'agit pour ce courant de pensée de fonder les relations entre les individus sur cette dimension constitutive de la personne quelle qu'elle soit (Paperman 2010). Il est souvent difficile pour les individus de reconnaître que leur condition humaine est fragile, surtout quand ils se croient autonomes et indépendants (Paperman 2010). Pour autant, chacun doit prendre conscience que le travail de tous est important et que nous devrions penser les relations entre les individus sur le mode de l'interdépendance et non de la segmentation (Laugier, Paperman 2008). Comme le souligne C. Gilligan, « *comme cadre de décision morale, le care s'appuie sur la supposition que le soi et les autres sont interdépendants, une supposition se reflétant dans une conception de l'action comme action sensible-réactive (responsive) et de ce fait, comme émergeant dans la relation, en quoi elle se distingue d'une conception de l'action émanant de l'intérieur ou à partir du soi, et de ce fait, autocontrôlée* »¹⁰⁸. Pour autant, ce courant de pensée note que les activités qui sont en charge de créer des liens entre les personnes sont souvent dévalorisées et considérées comme étant de la basse besogne (car certaines de ces activités peuvent apparaître comme peu qualifiées, comme par exemple les aides à domicile) (Laugier, Paperman 2008, p. 38).

Aussi, l'éthique du care est définie par la philosophe Joan Tronto comme « *une activité caractéristique de l'espèce humaine qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nos personnes et notre environnement tout ce que nous cherchons à relier en un réseau complexe de soutien à la vie* »¹⁰⁹. Cette notion de « sollicitude ou d'attention à autrui » est à la fois une attitude et une activité. Se pose alors la question de savoir comment acquérir cette disposition d'esprit d'attention à l'autre (Zielinski 2010) ? Il est difficile de répondre car plusieurs théories philosophiques s'affrontent sur

¹⁰⁷ PAPERMAN P., « Ethique du care, un changement de regard sur la vulnérabilité », Fondation Nationale de Gérontologie », *Revue Gérontologie et société*, 2010/2, n° 133, p51 - 61

¹⁰⁸ Citation de GILIGAN C., « Moral orientation and development », in Held (ed), *Justice and Care*, Westview Press, Boulder, Col. 1987, utilisée par LAUGIER S. et PAPERMAN S., dans la présentation de l'ouvrage de GILIGAN C., *Une voix différente, Pour une éthique du care*, Champs Essais, Flammarion, Septembre 2008

¹⁰⁹ Citation de TRONTO J. issue de son ouvrage *Un monde vulnérable, Pour une politique du Care*, Editions La Découverte, 2009 p.13 et p. 143, utilisée par ZIELINSKI A. dans son article « L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre soin », *Etudes*, 2010 / 12, Tome 413, p. 632

l'origine des vertus « morales ». Pour autant, selon A. Zielinski¹¹⁰, J. Tronto insiste sur quatre dimensions du Care :

- La première est celle liée à la sollicitude en tant que telle, c'est-à-dire à la reconnaissance d'un besoin et de la prise de conscience de la nécessité de s'en occuper
- La deuxième est celle de la prise en charge ou de la responsabilité vis-à-vis de ce qui a été constaté : comment prendre en charge concrètement cette volonté de se soucier d'autrui ?
- La troisième est celle de l'activité de « prendre soin » qui se fonde sur la mise en relation avec autrui : cette dimension implique une concrétisation de l'activité de « soin » par des services professionnels qui sont dédiés à cet objectif.
- La dernière dimension est celle de la « réception du soin », c'est-à-dire en quelque sorte la mesure de ce que produit cette attention à l'autre sur celui qui en bénéficie. La réaction de celui qui reçoit cette sollicitude en réponse à sa vulnérabilité est ce qui permet d'évaluer la réussite de l'activité de sollicitude. L'ancrage est donc résolument subjectif, voire même intersubjectif dans la mesure où l'appréciation du receveur est à même de questionner la perception du donneur si celle-ci s'est trouvée être erronée et donc non appropriée par rapport à ce qui était attendu.

Si nous revenons par effet miroir à la notion de mépris (en négatif bien entendu), il s'agirait encore une fois de le positionner comme absence d'attention accordée à l'autre : si l'attention n'est pas présente, la relation à l'autre est rompue. En ce sens, nous pouvons nous interroger que ce qui peut expliquer cette rupture de l'attention à l'autre et revenir aux raisons évoquées par l'éthique du *Care* pour expliquer ce manque de sollicitude à l'égard d'autrui. Nous devons revenir encore une fois selon A. Zielinski¹¹¹ aux écrits de J. Tronto pour approfondir ce questionnement :

- Il est nécessaire dans un premier temps de disposer d'une certaine sensibilité: il est difficile de résoudre en ce qui nous concerne la question de savoir si cette capacité

¹¹⁰ ZIELINSKI A., « L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre soin », *Etudes*, 2010 / 12, Tome 413, p. 631-641

¹¹¹ *Ibid.* p. 639 - 641

relève de l'inné ou si des processus d'apprentissage multiples nous permettent d'acquérir cette sensibilité plus ou moins forte selon les individus (Zielinski 2010).

- Il faut éviter l'ignorance qui est la cause première du mépris vu comme non attention. Il est vrai que nous sommes saturés d'informations qu'il est difficile de sélectionner tant il en existe. Pour autant, elle estime que nous devons d'une certaine façon questionner notre attitude sur l'ignorance et reprendre des « résolutions morales » qui pourront être acquises par un cercle vertueux de l'imitation. La question de l'éducation est centrale dans la manière dont nous apprenons à tourner notre regard vers celui qui est vulnérable, ce qui implique d'une certaine mesure la reconnaissance sociale du *Care*, notamment sur le plan institutionnel (Zielinski 2010).
- Enfin elle souligne la nécessaire empathie dont nous devons faire preuve en nous basant sur le sentiment de notre propre vulnérabilité. Il s'agit d'un chantier important que d'admettre nos propres fragilités, ce que beaucoup d'individus cherchent en réalité à masquer. Construire un rapport à l'autre fondé sur une conscience réciproque de nos faiblesses est un véritable défi dans une société où le culte de l'individu performant et libéré de toute contrainte est « vendu » sur de nombreux supports de communication. Cette empathie est-elle encore une fois une disposition involontaire dans la mesure où nous laissons entrer l'autre dans nos représentations comme s'il surgissait soudainement dans notre vie ou pouvons-nous « apprendre à voir » ce qui suppose de laisser entrer les sentiments moraux dans nos perceptions ? Il ne nous suffit pas en effet de voir, il est nécessaire que nous ne détournions pas notre attention pour s'approcher de l'autre (Zielinski 2010)..

Aussi, selon A. Zielinski¹¹², le décentrement de soi pour accueillir l'autre ne suppose pas que ce dernier soit considéré comme passif au sein de la relation: au contraire, il est nécessaire de prendre en compte l'autre comme un individu doué de « capacités », englobant non seulement ses capacités mais aussi une liberté de choix et d'action qui est indissociable de sa personne. Nous devons interagir avec l'autre et ne pas nous placer dans un rapport de hiérarchie dominant / dominé. Cela suppose des échanges entre êtres qui admettent à la fois leur propre autonomie mais aussi leurs vulnérabilités respectives pour construire un échange qui ne soit pas déséquilibré. Il est à ce titre particulièrement intéressant de comprendre

¹¹² Ibid.

comment les dispositifs « professionnels » du *Care* sont construits : ils fonctionnent sur la base de réévaluations récurrentes des solutions trouvées par les différents participants en « prenant au sérieux »¹¹³ la parole de tous. Chacun interagit pour faire fonctionner le dispositif de sollicitude afin de réévaluer perpétuellement les solutions qui ont été trouvées mais aussi les besoins initiaux qui peuvent avoir évolué suite à la mise en place des actions « terrain » (Zielinski 2010, p. 639).

Aussi, comme le souligne F. Brugère, la vulnérabilité de l'humain doit être remise au centre des débats, notamment sur le plan scientifique, à travers l'intersubjectivité : « *la question se pose de savoir comment penser l'ancrage social de la vulnérabilité dans des manifestations intersubjectives précises. Il existe aujourd'hui une configuration théorique nouvelle qui s'attèle à cette tâche. C'est ainsi que, à côté des éthiques du Care, les travaux de J. Butler sur la blessure ou d'A. Honneth sur le mépris, par exemple, peuvent être lus comme des identifications de différentes formes de vulnérabilités qui marquent socialement des corps et des esprits par un manque de puissance. Le pouvoir de blesser du langage pour Judith Butler, ou l'impossibilité de se réaliser soi-même pour A. Honneth, fonctionnent comme des pertes de socialisation et de puissance d'agir qui rendent trop vulnérables par manque de reconnaissance et de viabilité subjective* »¹¹⁴.

L'éthique du *Care* étant à la frontière des théories philosophique et psychologique puisque C. Gilligan est psychologue de formation, il nous semble intéressant de continuer cette réflexion sur la manière dont les différentes disciplines ont traité la notion de mépris avec la psychologie. En effet, si l'éthique du *Care* pose la question de l'attention et de la prise en compte de l'altérité d'un point de vue philosophique, la psychologie nous apporte des pistes de réflexions complémentaires sur le mépris en interrogeant la façon dont l'être humain développe certaines émotions et se construit dans le rapport à l'autre. Le mépris y tient une place importante que nous devons mentionner dans le cadre de ce travail

- Le mépris en psychologie : du « mépris » comme émotion et de ses effets sur la structuration des groupes

Le mépris en psychologie a été étudié à travers deux disciplines principales que sont la psychologie sociale et la psychologie cognitive. Pour autant, il reste moins étudié que d'autres

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ BRUGERE F., *L'éthique du "Care"*, PUF, Que sais-je ?, 2011, p. 55

émotions comme la colère ou le dégoût par exemple. A travers leurs champs de recherche respectifs, les études menées nous donnent à voir des facettes différentes du mépris:

- En ce qui concerne la psychologie cognitive, elle travaille sur le mépris dans sa composante émotionnelle : il s'agit notamment de savoir si le mépris est une émotion dite « primaire » et qui se manifeste par des réactions physiques identifiables indépendamment des contextes culturels et sociaux.
- Quant au domaine de la psychologie sociale, elle essaie de comprendre en quoi le mépris agit sur la structuration des groupes sur le plan social.

Dans un premier temps, si nous reprenons les caractéristiques du mépris en psychologie cognitive, il semble que le mépris engendre de profondes controverses : en effet, pour certains théoriciens, le mépris serait une émotion primaire qui transcenderait le contexte culturel dans lequel elle peut émerger. Le premier penseur qui aurait été à l'origine de cette classification serait Darwin¹¹⁵, qui, dans la façon dont il étudie le genre humain, note qu'il existe des émotions qui sont « universelles » qui ne dépendraient pas du contexte culturel, du genre ou de l'origine ethnique à laquelle nous appartenons¹¹⁶ (Jones 2000, Pelzer 2005). Le mépris et le dégoût seraient à inclure dans cette catégorie, rejoignant d'autres types d'émotions « adaptatives » qui nous permettraient de survivre aux conditions changeantes de notre environnement. D'autres chercheurs comme Paul Ekman et Carroll Izard auraient continué ces recherches même s'ils ne partagent pas tous les présupposés de Darwin sur le mépris et le dégoût¹¹⁷ (Jones 2000, Pelzer 2005). Ils insistent cependant sur l'existence d'émotions universelles qui sont communes aux individus : une des expériences importantes de ces chercheurs est d'avoir confronté des personnes de cultures différentes à des expressions faciales montrant le mépris (et permettant de le différencier par rapport aux autres émotions primaires) : il semble que plus de 75% des personnes interrogées aient identifié le mépris par rapport à d'autres types d'émotions¹¹⁸ (Ekman, Matsumoto 2004). Ci-dessous, nous avons inséré une photo de l'expression faciale qui symbolise le mépris, d'après les recherches de Matsumoto et d'Ekman (1985).

¹¹⁵ DARWIN C., *The expression of the emotions in man and animals*, New York: D. Appleton, 1872

¹¹⁶ PELZER P., "Essai : Contempt and Organization : Present in Practice – Ignored by research ?", *Organization Studies*, 2005 / 26 (8), p. 1217 – 1227

¹¹⁷ PELZER P., "Essai : Contempt and Organization : Present in Practice – Ignored by research ?", *Organization Studies*, 2005 / 26 (8), p. 1217 – 1227

¹¹⁸ EKMAN P., HEIDER K. G., "The Universality of a Contempt Expression: A Replication", *Motivation and Emotion*, vol. 12 (3), 1988, p. 303-308

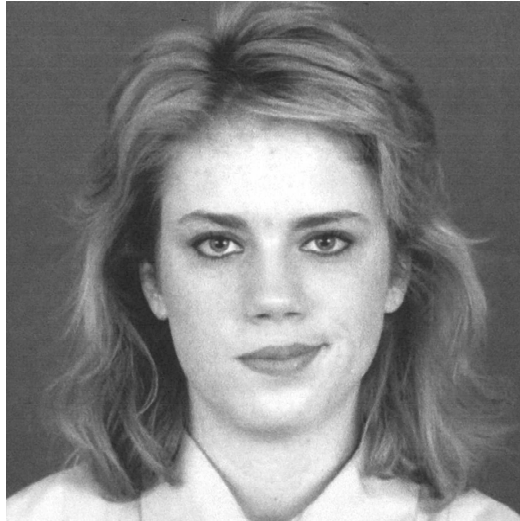


Figure 4 - Exemple de l'expression du mépris d'après les recherches de Matsumoto et d'Ekman (1985). Le mépris serait représenté par le soulèvement et le resserrement de la lèvre d'un seul côté de la bouche ¹¹⁹

Aussi, Ekman¹²⁰ (ainsi que deux de ses collègues) a rajouté le mépris comme étant une des six émotions « primaires » définies jusqu'ici (c'est-à-dire, la colère, le dégoût, la crainte, la joie, la tristesse et la surprise) (Ekman, Matsumoto 2004). Pour autant, ces émotions ne sont pas complètement innées. Selon Peter Pelzer (2005), il reste des éléments d'incertitude et de controverse sur cette question: Ekman¹²¹ (1999) par exemple insiste sur le caractère biologique des émotions considérant qu'elles sont « programmées » d'une certaine façon dans le système nerveux alors qu'Izard (1977)¹²² considère que ces émotions ne sont pas innées (le mépris notamment serait acquis au début de la deuxième année de vie du nourrisson).

Aussi il est assez malaisé de trouver une réponse univoque à l'origine du mépris comme émotion primaire et, en tant que telle, « innée » dans nos comportements (Pelzer 2005). De plus, des problèmes de méthodes ont agité la communauté académique travaillant sur le

¹¹⁹EKMAN P., MATSUMOTO D., "The relationships Among Expressions, Labels and Descriptions of Contempt", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, N°4, 2004, p. 529-540

¹²⁰EKMAN P., FRIESEN W.V., "A New pan-cultural facial expression of emotion", *Motivation and Emotion*, 1986, vol. 10 (2) : p. 159-168

¹²¹EKMAN P., « Basic Emotions », in *Handbook of Cognition and Emotion*, T. Dalgleish and M. Power (eds). Chichester: Wiley, 1999

¹²²IZARD C.E., *Human Emotions*, New York: Plenum, 1977

mépris. Certains chercheurs comme J.A. Russell¹²³ estiment par ailleurs que, le contexte d'observation peut jouer sur l'étude des expressions faciales du mépris, et que l'observateur en fonction de la méthode qu'il utilise, peut être influencé dans la façon dont il repère les expressions « méprisantes » par rapport à d'autres émotions comme le dégoût (remettant en cause certains constats d'Ekman qui répliquera assez vertement à ces critiques, notamment sur l'influence de ces procédés qui rendraient difficile la catégorisation du mépris comme émotion primaire) (Ekman, Matsumoto 2004). Il est donc difficile de trancher d'un point de vue scientifique sur ces questions puisque n'étant pas spécialiste de ce sujet, nous ne possédons pas les moyens empiriques et théoriques pour savoir si le mépris est de l'ordre de l'inné ou de l'acquis (ou des deux d'ailleurs). Il nous paraît en revanche plus intéressant d'étudier le mépris dans une vision interactionniste à travers sa dimension sociale pour comprendre dans quel contexte le mépris peut être généré et quel type de relation il peut créer entre les individus. Le culturel dans ce cas devient l'une des sources principales d'analyse et met de côté temporairement l'origine plus « biologique » du mépris. Un résumé des différents débats sur cette question a été réalisé par P. Ekman et D. Matsumoto en 2004 mais nous n'incluons pas ces tableaux dans la mesure où ils ne sont pas extrêmement parlants pour notre recherche, puisque centrés sur des travaux d'experts très précis et sur des méthodologies que nous ne maîtrisons pas en profondeur.¹²⁴ Nous préférons nous interroger dans un second temps sur les aspects sociaux du mépris en analysant ce qu'il nous révèle des interactions entre les personnes et entre les groupes.

La psychologie sociale répond davantage à nos attentes car elle permet de dépasser la dimension individuelle pour comprendre les phénomènes de groupe au sein desquels le mépris se manifeste. Nous verrons que le mépris a différentes fonctions au sein des groupes et se rapproche parfois d'émotions qui lui sont proches comme la colère ou le dégoût (même si il est un peu moins étudié que ces derniers). Pour autant ses spécificités sont bien marquées et nous permettent de bien délimiter l'attitude de celui qui est méprisant.

Il semble tout d'abord que dans l'analyse des situations de groupe où s'installe le mépris, ce dernier génère une relation de rejet de l'autre sur le long terme, contrairement à d'autres types d'émotions négatives. Cela paraît être une caractéristique spécifique du mépris car dans les

¹²³ RUSSELL J.A., "Is there a universal recognition of emotion from facial expression? A review of cross-cultural studies", *Psychological Bulletin*, 1994 - 115, p.102-141

¹²⁴ EKMAN P., MATSUMOTO D., "The relationships Among Expressions, Labels and Descriptions of Contempt", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, N°4, 2004, p. 529-540

études des émotions proches de cette notion (notamment celles portant sur ce que l'on appelle la triade de l'hostilité, c'est-à-dire le tryptique colère / mépris / dégoût), une telle dimension n'est pas soulignée (Pelzer 2005)¹²⁵: la colère par exemple, dont certaines caractéristiques se rapprochent du mépris (sur le plan notamment de la rupture des relations sociales), n'induit pas une exclusion sur le long terme car elle provoque des attaques ponctuelles envers l'autre qui se résolvent à un moment donné par la réconciliation¹²⁶. De plus, le mépris est spécifique car bien que défini comme une émotion morale au même titre que le dégoût ou la colère, il semble se positionner sur des enjeux différents¹²⁷:

- la colère se déclenche suite à une violation de l'autonomie des individus (liberté individuelle, droits)

- le dégoût serait généré par le non respect des principes éthiques « divins » (pureté, beauté)

- le mépris, quant à lui, apparaîtrait comme une réaction à la négation de l'éthique de la communauté (respect, devoir, relations hiérarchiques). En cela, il révélerait une exclusion d'une communauté ou d'un réseau social qui serait plus longue et mettrait une distance accrue entre les personnes. Contrairement à la colère, il se déclencherait avec des personnes dont on est moins proche socialement alors que la colère par exemple est une attitude que l'on adopte plus facilement avec des « intimes » que l'on souhaite davantage contrôler. De plus le mépris aurait pour conséquence de dévaloriser l'autre, ce qui entraînerait une altération durable de sa représentation : le mépris, contrairement à la colère, impliquerait une vision négative de l'autre.

En outre, contrairement à la colère qui aurait pour objectif de faire changer une personne en « l'attaquant » frontalement dans l'objectif d'en tirer le meilleur gain pendant la réconciliation, le mépris aurait des conséquences plus lourdes sur la pérennité de la relation (Jones 2000, 2006). La fonction du mépris révélerait non seulement le refus de changer l'autre mais aussi peut être l'incapacité à le faire évoluer. Il est intéressant de noter que dans ce cas,

¹²⁵ PELZER P., "The hostility Triad : the contribution of negative emotions to organizational un-wellness", *Culture and Organization*, 2005 (June), Vol. 11 – 2, p. 111 - 123

¹²⁶ FISHER A.H., ROSEMAN I.J., « Beat Them or Ban Them: The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, vol. 93, n°1, p103-115

¹²⁷ ROZIN P., LOWERY L., IMADA S., HAIDT J., "The CAD triad hypothesis: A mapping between three moral emotions (contempt, anger, disgust) and three moral codes (community, autonomy, divinity)", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999 (76), p. 554 - 586

le mépris serait une réaction défensive visant à ignorer ce que l'on ne peut pas changer¹²⁸. Cette dimension d'exclusion sociale que sous-tend le mépris est à rapprocher de la littérature sur l'agression et le conflit. En effet, dans ce cadre, le mépris est analysé comme un révélateur des comportements d'exclusion voire d'agression puisque l'objectif dans ce cas est de bannir de sa vie celui qui dérange (Jones 2000). Différentes situations peuvent être invoquées pour montrer que le mépris est souvent une composante du conflit, comme le souligne T. Jones¹²⁹ :

- Il est présent notamment à l'adolescence dans la mesure où les groupes de jeunes se construisent dans des dynamiques de conflit. Le mépris est une façon d'ignorer l'existence de l'autre en l'excluant de son réseau social. Il est intéressant de noter par ailleurs que dans les études qui ont été faites sur les adolescents et les enfants, les leaders des groupes ont davantage tendance à utiliser le mépris comme rouage de l'exclusion que ceux qui, dans le groupe, se trouvent dans des positions sociales inférieures. Les effets du mépris et de l'exclusion seraient donc les mêmes selon ces études et pourraient entacher l'estime de ceux qui sont méprisés, entraînant un fort ressentiment vis-à-vis de l'auteur du mépris.
- Des études de psychologie sociale ont aussi montrés selon T. Jones, que sur le plan des relations de couple, l'apparition du mépris serait une caractéristique assez symptomatique des échecs de la relation à deux¹³⁰. Elle serait en effet très destructrice sur l'avenir de la relation à l'autre et signerait la fin annoncée du couple¹³¹. Il est intéressant à cet égard, pour compléter les écrits de T. Jones, de mentionner le film de Jean Luc Godard, *Le Mépris*¹³², issu de la nouvelle d'A. Moravia¹³³ racontant la fin d'une histoire d'amour dans un couple: le mépris en est la cause principale, détruisant les relations d'estime que la femme de Paul, Camille éprouve pour lui. Le livre comme le film nous permettent de mettre en exergue le lien entre le mépris, la « prise » et le « mépris ». Camille perd son estime pour Paul quand ce dernier la « vend » à ses yeux à son producteur pour obtenir un contrat et ainsi lui assurer une existence

¹²⁸ FISCHER A.H., ROSEMAN I.J., « Beat Them or Ban Them: The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, vol. 93, n°1, p. 103-115

¹²⁹ JONES T., 'Pride and prejudice: Considering the role of contempt in community and conflict'. http://www.baylor.edu/communication_conference/jones.pdf, 2000

¹³⁰ CARTENSEN L. L., GOTTMAN J.M., STEVENSON R.W., "Emotional Behavior in long term marriage", *American Psychological Association*, vol. 10, n°1, 1995, p. 140-149

¹³¹ GOTTMAN J.M., LEVENSON R.W., "A two factor model for predicting when a couple will divorce : Explanatory analyses using 14-year longitudinal data", *Family process*, 2002, (41), p. 83-96

¹³² GODARD J.L., *Le mépris*, 1963

¹³³ MORAVIA A., *Le mépris*, 1967 (Editions Flammarion)

matériellement plus confortable (Paul pensant que son statut social n'étant pas assez valorisant et qu'il ne pourra pas subvenir aux besoins « matériels » qu'elle recherche). Paul se méprend sur les souhaits réels de Camille, qui se mure dans un silence où tout lien est rompu entre eux (les échanges étant remplacés par un silence angoissant pour Paul, qui cherche absolument à renouer le dialogue avec sa femme). Ce mépris rampant et silencieux détruira à jamais l'amour de Camille pour Paul. La méprise de Paul sur le « prix » de Camille, qu'il monnaie en l'incitant à flirter avec son producteur, entraîne le mépris de sa femme envers lui, ce qui la conduira à sa perte.

- Enfin des écrits récents sur les conflits sociaux nous donnent une vision plus précise des mécanismes de mépris. Tricia Jones qui effectue des recherches dans le champ de la psychologie sociale et de l'éducation étudie le rôle du mépris dans les affrontements. Elle estime que le mépris peut être défini comme un positionnement visant à se sentir « moralement supérieur à l'autre » : dénigrer l'autre serait alors une façon de l'inférioriser et cela jouerait ainsi un rôle non négligeable dans l'escalade des conflits (Jones 2006). Les participants à cette discussion sur les émotions négatives expliquent que le mépris d'un point de vue métaphorique serait de « parler à un mur en brique », avec la sensation que l'autre est inaccessible et qu'il existe une érosion en profondeur de la relation à l'autre¹³⁴. Pour ce chercheur, le mépris est une émotion morale (comme beaucoup d'autres émotions quand la valeur de l'autre est en jeu), qui est générée dans le conflit soit par rapport à des actes qui ne sont pas considérés comme conformes soit par rapport à des caractéristiques inhérentes à la personne (comme le genre, l'origine ethnique etc.) : dans les deux cas une infériorisation de l'autre est engendrée et perçue par le « méprisé »¹³⁵.

Tricia Jones insiste de surcroît sur la nécessité de ne pas assimiler mépris et statut. Cette confusion est, semble-t-il, souvent présente dans la mesure où en pratique le sentiment intérieur de son statut social peut engendrer le mépris vis-à-vis de ceux qui sont inférieurs socialement (Jones 2000). Pout autant, elle souligne bien que cette relation n'est pas mécanique : nous pouvons avoir un positionnement social supérieur sans nous assoir dans une posture de mépris vis-à-vis de ceux qui nous sont inférieurs.

¹³⁴ JAMESON J. K., BODTKER A.M., JONES T., "Like Talking to a Brick Wall : Implications of Emotions Metaphors for Mediation Practice", *Negotiation Journal*, April 2006, p.198-207

¹³⁵ JONES T., 'Pride and prejudice: Considering the role of contempt in community and conflict'.
http://www.baylor.edu/communication_conference/jones.pdf, 2000

Pour autant, il arrive souvent que les conditions extérieures relatives au statut social soient des circonstances favorables à ce que le sentiment de supériorité soit « internalisé » par la personne. Le mépris pourrait se révéler par des actes inséparables des contextes dans lesquels ils se produisent mais aussi par des formes verbales qui ajoutent l'insulte ou l'infériorisation à la critique. La délégitimation de la parole de l'autre est dans ce cas une résultante du mépris, l'autre basculant alors dans un océan d'indifférence ou d'invisibilité (Jones 2000).

La psychologie sociale nous intéresse particulièrement car elle instaure une dimension contextuelle importante dans les analyses qu'elle peut produire. Elle fait varier le mépris avec différents degrés d'intensité en montrant que ce dernier peut évoluer en fonction des situations. Cela dépend notamment de la cible vers laquelle se tourne le mépris : les rapports méprisants peuvent différer selon qu'il s'agit d'un mépris exercé par un individu ou par un groupe. De plus, le mépris peut être à la fois passif comme actif : la forme passive serait davantage une forme d'indifférence à l'autre qui est différente du mépris actif, engendrant dénigrement et infériorisation (Jones 2000). Il peut s'agir dans ce cas de confirmer un positionnement individuel de supériorité comme nous pouvons le constater dans différents rapports sociaux visant à confirmer le nouveau « classement » social¹³⁶ et à réaffirmer sa position de leader (Jones 2000).

Le mépris dans certains cas serait aussi une façon de réagir à un danger extérieur, et permettrait de se protéger de groupes hostiles en renforçant la cohésion interne des collectifs considérés (Jones 2000). Il y aurait donc pour les psychologues sociaux qui étudient les dynamiques de conflits entre les groupes, une fonction identitaire du mépris qui permettrait de se construire contre des menaces éventuelles. En cela, cette idée rejoint les postulats de certains psychologues cognitifs en premier lieu Darwin, qui estiment que les émotions ont une fonction adaptative. L'expérience du mépris est d'autant plus forte pour un individu que son identité est construite via le groupe, ce qui explique qu'à l'adolescence, les réactions de mépris soient très fortes vis-à-vis des groupes externes à celui auquel appartient le jeune adulte¹³⁷ (Jones 2000). Cette tendance à considérer comme inférieurs les groupes auxquels nous n'appartenons pas a été soulignée par certaines recherches récentes, montrant que nous

¹³⁶ JONES T., 'Pride and prejudice: Considering the role of contempt in community and conflict'.

http://www.baylor.edu/communication_conference/jones.pdf, 2000

¹³⁷ TAJFEL H., TURNER J., "An integrative theory of intergroups conflicts", In W.G. Austin and S. Worschel (Eds), *The social psychology of intergroups relations*, 1979, p. 33- 47 Monterey / Brooks/ Cole

avons tendance à attribuer des caractéristiques non humaines aux groupes auxquels nous n'appartenons pas. Ceci semble indépendant des situations de conflit et serait une tendance naturelle « à sous-humaniser » d'une certaine manière les groupes externes¹³⁸. Dans ce cas, le groupe aurait une vision essentialiste de son identité. Les recherches permettant d'arriver à de telles conclusions sont cependant lacunaires sur les conditions d'émergence de ces phénomènes, qui se produisent indépendamment de situations de conflits. Des parallèles sont faits par ces chercheurs avec le nationalisme, dans lequel ces situations de déshumanisation seraient associées à des dimensions méprisantes, puisque l'autre se verrait traité comme objet et non comme sujet. De plus, certaines recherches effectuées récemment montrent que le mépris peut engendrer un certain plaisir pour celui qui l'utilise puisque l'affirmation de sa supériorité lui permet de rester dans l'arrogance de sa toute puissance. Pour autant, il n'est pas toujours facile de détecter ces comportements que certains se gardent bien de montrer en public mais des expériences récentes tendent à montrer que plaisir et mépris ne seraient pas étrangers l'un à l'autre pour celui qui l'exerce (Jones 2000)¹³⁹.

L'un des penseurs qui a traité le mépris à travers la dimension de la souffrance est C. Dejours dans le champ disciplinaire qui nous intéresse. Il évoque à de nombreuses reprises le mépris existant dans les organisations, en insistant notamment sur le déni de réalité qui peut être constaté dans de nombreuses entreprises. Cela l'amène à développer une critique sévère du mode de fonctionnement des entreprises en faisant des parallèles avec les dimensions totalitaires des organisations et donc des phénomènes de pouvoir. Le mépris est analysé au travers des dynamiques d'exclusion et de domination, en s'appuyant notamment sur les analyses de H. Arendt. Nous avons beaucoup apprécié son ouvrage de référence, *Souffrance en France*¹⁴⁰, dans la mesure où ce chercheur, psychanalyste et psychiatre, a apporté des contributions importantes à l'analyse du mépris en entreprise à travers la psychodynamique du travail.

Par ailleurs, très récemment, certains psychologues ont réalisé des études montrant que mépris et compétence ne seraient pas étrangers l'un à l'autre. Selon, E.G. Ufkes, S. Otten, K.I. Van

¹³⁸ LEYENS J.P., CORTES B., DEMOULIN S., DOVIDIO J.F., FISKE S.T., GAUNT R., PALADINON M.P., RODRIGUEZ-PEREZ A., RODRIGUES-TORRES R., VAES J., « Emotional Prejudice, Essentialism, and Nationalism, The 2002 Tajfel Lecture », *European Journal of Social Psychology*, 33, 2003, p. 703-717

¹³⁹ JONES T., 'Pride and prejudice: Considering the role of contempt in community and conflict'. http://www.baylor.edu/communication_conference/jones.pdf, 2000

¹⁴⁰ DEJOURS C., *Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*, éditions du Seuil 1998

der Zee, E. Giebels, J.F. Dovidio¹⁴¹, des phénomènes de mépris apparaîtraient quand on considère un autre groupe comme étant incompetent. Mépris et incompetence seraient souvent associés, ce qui est intéressant en entreprise où le mépris des faisabilités opérationnelles se manifeste souvent en entreprise par une remise en cause de la compétence de celui qui exprime les contraintes à la réalisation.

S'il semble que le mépris soit plutôt considéré comme néfaste au vue des références mobilisées précédemment, un article récent de S. Melwani et S.G. Barsade montre au contraire que le mépris aurait des effets positifs sur la performance au travail, même s'il augmente l'agressivité interpersonnelle. Le mépris engendrerait cependant une spirale d'agressivité, qui serait plus grande chez les personnes ayant un statut social plus élevé que chez celles qui leur sont inférieures socialement. Ces résultats, s'ils sont intéressants sur les dimensions interactionnistes du mépris et sur les corrélations que l'on peut faire avec le statut et le pouvoir dans les organisations, sont pour nous néanmoins surprenants au niveau de leurs conclusions sur la performance par rapport à une tâche donnée¹⁴².

5.2.1.2 Les autres sciences sociales : un attrait limité pour le mépris

Le mépris est peu traité pour lui-même dans les autres sciences sociales car dans nos recherches, il n'apparaît pas comme thème principal des études qui peuvent être menées dans les organisations que ce soit en sciences politiques, en sociologie ou dans les sciences de gestion. En cherchant par mot clé le terme « mépris » nous n'avons que peu de travaux nous permettant d'effectuer une analyse fine du mépris et de ses effets dans les organisations. Le mépris est traité de manière parallèle, par la tangente pourrions-nous dire, comme symbole des logiques de domination ou comme soutien à des idéologies. Nous nous appuyerons pour cela sur les réflexions issues de la sociologie ou de la science politique pour établir une littérature des domaines où le mépris est évoqué et voir quelles en sont les implications pour les sciences de gestion dans lesquelles nous nous inscrivons. Comme le souligne P. Pelzer, le mépris dans les organisations est peu traité, d'où le titre de son article « *Contempt : Present in*

¹⁴¹UFKES E.G., OTTEN S., VAN DER ZEE K.I., GIEBELS E., DOVIDIO J.F., « The effect of stereotype content on anger versus contempt in "day-to-day" conflicts », *Group Process and Intergroup Relations*, 2011, 15- (1), p. 57-74

¹⁴² MELWANI S., BARSADE S.G., "Held in Contempt : The psychological, Interpersonal, and Performance Consequences of Contempt in a Work Context", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, Vol. 101, n° 3, p. 503-520

organisation, Ignored by research ? »¹⁴³. Comment expliquer ce manque d'analyse du mépris pour lui-même ? Premièrement, comme nous l'avons souligné précédemment, les affects sont souvent peu étudiés dans les organisations et les effets qu'elles peuvent avoir de ce point de vue sont sous-estimés. Un ouvrage de S. Fineman, intitulé *Emotion in Organizations*¹⁴⁴ explique que l'émotionnel est de surcroît à la frontière de plusieurs disciplines, ce qui complexifie les choix d'angle d'analyse quand les chercheurs décident de s'intéresser à cette question (Fineman 1993, Pelzer 2005). La dimension organisationnelle de l'émotion dépasse en effet les seuls travaux de psychologie ou de philosophie qui se sont appropriés dans un premier temps ce domaine de recherche et ont laissé de forts présupposés qui ne peuvent être ignorés quand on s'intéresse au mépris. Il faut un certain courage pour aller rechercher les racines de ces courants de pensée qui sont complexes et qui donnent au terme de mépris une richesse sémantique et théorique importante, notamment si nous approfondissons les idées défendues par l'Ecole de Francfort. De plus, la connotation morale qui y est associée peut décourager car comme nous l'avons évoqué précédemment, les réactions sont souvent assez fortes quand nous employons ce terme dans les entretiens que ce soit dans le monde de l'entreprise ou dans le monde académique. Pour certains, il est quasiment tabou de l'utiliser comme si le simple fait de l'évoquer, entraînait un jugement moral immédiat que peu de gens aiment ressentir ou évoquer car il les touche souvent de près (le mépris ordinaire est sans doute celui qui est le mieux partagé et chacun a pu se trouver dans une situation où il a pu être l'auteur du mépris, ce qui rend ce souvenir désagréable). Le mépris évoque de surcroît des dynamiques de conflits et d'affrontements dont les personnes n'aiment pas réellement parler dans les organisations, puisqu'il est souvent peu apprécié de se laisser aller à l'émotionnel dans le cadre professionnel notamment.

De surcroît, il semble que la dimension sentimentaliste ait été délaissée dans les disciplines étudiant les organisations, même si elle comporte une dimension interactionniste certaine qui pourrait intéresser les chercheurs, notamment en sociologie car elle aborde le caractère « social » du mépris dans sa dimension interactionniste et contextuelle. Comme le souligne J. Barbalet¹⁴⁵ *“This is the crucial point: emotion experienced in my body as subjective feeling is part of transaction between myself and another. The emotion is in the social relationship. [...] Emotion is a necessary link between social structure and social actor. The connection is*

¹⁴³ PELZER P., “Essai : Contempt and Organization : Present in practice, ignored by Research ?”, *Organization Studies*, 26 / 8, 2005 p. 1217 – 1227

¹⁴⁴ FINEMAN S., *Emotion in organizations*, London Sage, 1993

¹⁴⁵ BARBALET J., *Emotions and Sociology*, Blackwell Publishing, 2002, p. 4

never mechanical because emotions are normally not compelling but inclining. But, without the emotions category, accounts of situated actions would be fragmentary and incomplete. Emotion is provoked by circumstance and is experienced as transformation of dispositions to act. It is through the subject's active exchange with others that emotional experience is both stimulated in the actor and orientating of their conduct. Emotion is directly implicated in the actors' transformation of their circumstances as well as the circumstances' transformation of the actors' disposition to act".

Nous nous sommes donc intéressés dans un premier temps à la sociologie des émotions, qui nous semblait être le point d'entrée le plus pertinent pour passer de la psychologie sociale aux disciplines s'intéressant davantage aux organisations. Or cette dernière ne traite pas réellement du mépris en tant que tel dans les analyses qu'elle peut réaliser. Cette discipline est relativement récente et son périmètre d'analyse est difficile à déterminer, notamment par rapport à d'autres champs disciplinaires. Il est particulièrement compliqué de surcroît en France de trouver des ouvrages qui relèvent de l'analyse des émotions. Dans le cadre de nos recherches, nous avons essayé de trouver des références citées dans certains articles anglo-saxons sur les émotions dans les catalogues des bibliothèques françaises (SUDOC) sans beaucoup de résultats, à l'exception d'ouvrages anglo-saxons qui nous ont fourni des indications complémentaires sur le mépris.

Il nous faut préciser dans un premier temps que ce courant de pensée est très agité par la construction même de son objet de recherche. Les sociologues doivent se positionner par rapport aux psychologues sociaux qui traitent l'émotion comme d'une variable dépendante, c'est-à-dire comme un produit des influences sociales tout en prenant en compte les débats sur la nature innée ou biologique de certaines émotions issus des travaux de psychologues cognitifs (à travers les écrits d'Ekman).¹⁴⁶ Pour autant, beaucoup de sociologues ont tendance à considérer que les variables historiques et culturelles suggèrent qu'à un degré important, les expériences subjectives et les croyances émotionnelles sont à la fois socialement acquises et socialement structurées (Thoits 1989). Ces processus intéressent au plus au point cette discipline qui met cette problématique sur son agenda de recherche.

Au niveau de la micro-analyse, selon P.A. Thoits, des débats entre sociologues se font jour pour savoir quel est le niveau de production socio-culturelle des émotions. D'après ce

¹⁴⁶ THOITS P.A., "The Sociology of Emotions", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 1989 p. 317-342

chercheur, « certains théoriciens « constructivistes » (Averill (1980), Gordon (1986), McCarthyn (1989), ou Harre (1986)) ou partisans de « l'interactionisme symbolique » (Hochschild (1979) Shott (1979) défendent l'idée que les émotions sont dépendantes des définitions de la situation, des vocabulaires des émotions et des croyances émotionnelles alors que d'autres ont une démarche plus positiviste pensant l'émotion comme étant invariante, automatique et répondant à des classes particulières de stimuli sociaux »¹⁴⁷.

Des champs de recherches sont alors engagés tant sur la distribution des expériences émotionnelles que sur les croyances culturelles et les processus de socialisation émotionnelle. Nous n'avons pas réellement trouvé d'articles à ce niveau qui nous permettent d'approfondir le mépris sous ces angles spécifiques de recherche. Nous insisterons seulement sur un article traitant du rôle des émotions sur la motivation à l'école, pour expliquer en quoi le mépris est parfois une puissante barrière à la réalisation puisque les interactions entre les élèves et le professeur en lien avec leurs réussites respectives créent des interférences sociales sur les comportements futurs face à la réalisation. La façon dont les succès sont valorisés par les différentes parties prenantes peut produire des émotions ayant un impact sur l'image de soi et sur l'atteinte des objectifs fixés.¹⁴⁸ Il serait intéressant de réaliser des études similaires dans l'entreprise pour montrer en quoi l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre d'un projet peut générer des émotions qui impacteront la capacité à réaliser des uns et des autres.

Au niveau de la macro-analyse, les débats sont surtout centrés sur la formation de l'expérience émotionnelle à travers les facteurs socio-culturels (Thoits 1989). Certains sociologues s'intéressent notamment à la façon dont certaines émotions s'expriment dans une société donnée et ce qu'elles peuvent révéler comme idéologies (ce qui peut inclure des éléments de contrôle social)¹⁴⁹. Les conditions historiques et structurelles sont par conséquent analysées pour étudier les conditions d'émergence des émotions et leurs significations.

Pour autant, dans ces différents champs de recherche et bien qu'ayant essayé de trouver les principales références sur le mépris, nous devons admettre que nos recherches sur le plan de la sociologie n'ont pas été couronnées de succès. Un des premiers exemples illustrant ce constat est qu'à travers l'ensemble des recherches effectuées sur les bases de données anglo-saxonnes et françaises, nous n'avons que peu d'articles ou de chapitres d'ouvrage portant

¹⁴⁷ Ibid. p. 79

¹⁴⁸ HARELI S., WEINER B., "Social Emotions and Personality Interferences: A Scaffold for a New Direction in the Study of Achievement Motivation", *Educational Psychologist*, vol. 37, n°3, 2002 p.183-193

¹⁴⁹ THOITS P.A., "The Sociology of Emotions", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 1989 p. 371-342

spécifiquement sur le mépris en sociologie. Dans certains dossiers relativement rares portant sur le mépris, la part belle est laissée aux philosophes, aux écrivains ou aux psychologues, les sociologues se prononçant assez peu sur la question du mépris. Si nous prenons comme exemple la revue *La pensée de midi*, qui a consacré un numéro entier à la question du mépris en 2008, seul un auteur parmi tous ceux qui sont intervenus dans la construction de ce travail collectif, est un sociologue¹⁵⁰. Son article porte sur la recherche de reconnaissance exprimée par les jeunes des grands ensembles qui se sentent abandonnés et exclus. Le mépris y est décrit à travers la dynamique de l'exclusion, ce qui fut un de nos premiers points de recherches pour étudier le mépris à travers l'axe sociologique.

Peu d'articles traitant intrinsèquement du mépris, les apports de la sociologie seront assez limités. Ils nous semblent porter sur la dimension des rapports de domination mais aussi sur les rapports d'exclusion sociale, en particulier en ce qui concerne le racisme. Nous pouvons noter par ailleurs que les rares contributions des sociologues sur la notion de mépris sont souvent axées sur les rapports de classe (notamment dans le cadre des rapports entre le monde ouvrier et le patronat). Nous pouvons faire référence à cet égard aux écrits de P. Bourdieu pour lesquels les rapports entre classes sociales peuvent confiner au mépris¹⁵¹. Un autre ouvrage assez ancien de 1978, intitulé *Le mur du mépris*¹⁵² relate la façon dont les ouvriers sont traités face à l'organisation scientifique du travail : il règne dans les entreprises décrites une déshumanisation et une réification du travailleur à la chaîne qui sont relatées de manière assez véhémente par certaines des parties prenantes. L'une des enquêtes sociologiques les plus récentes est celle de C. Vedrine¹⁵³ qui explique comment le mépris émerge au sein de la classe ouvrière de l'usine Michelin de Clermont Ferrand à travers un article sur la désacralisation de la figure du « père ». Elle analyse notamment comment le changement de regard de la Direction sur ses employés a pu créer l'émergence du mépris dans cette entreprise. Son premier postulat est que la culture d'entreprise de Michelin était fondée sur le regard symbolique du père qui est « 1. *Le représentant du paternalisme, figure du père total nourricier, protecteur et éducateur* 2. *Le « lieu de la loi » (Lacan 1966 p. 583) qui interdit, sanctionne et récompense, où se « rejoue l'expérience primitive du pouvoir [...], donnée dans la relation de l'enfant à la personne du père » (Enriquez, op. cit. p. 21) le héros sacré des*

¹⁵⁰ LE BRETON D., « Sociabilité masculine des quartiers des grands ensembles : mépris et lutte pour la reconnaissance », *La pensée de midi*, 2008 / 2-3, n°24 – 25, p.109 - 124

¹⁵¹ BOURDIEU P., *La misère du monde*, Editions du Seuil, 1993

¹⁵² UN GROUPE D'OUVRIER, *Le Mur du mépris*, Paris Stock, 1978

¹⁵³ VEDRINE C., « De la résistance désacralisante à la résistance à la désacralisation : le cas des ouvriers Michelin à Clermont –Ferrand », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/1, n°7, p. 101-118

réécits mythiques, point d'identification de la communauté de croyance formée par les salariés de l'entreprise ». Même si ce regard paternel fournit une certaine expression du contrôle social, il est apprécié par les ouvriers car il est reconnaissant et bienveillant à travers les possibilités d'évolution de carrière et les avantages sociaux qui sont accordés aux employés. Cet article est intéressant dans la mesure où il souligne l'importance du regard et de l'attention à l'autre dans la dialectique reconnaissance / mépris. Même si le contrôle est présent, la hiérarchie est acceptée car les mécanismes d'évolution sociale permettent d'espérer une ascension sur le long terme dont le mécanisme de la notation est un des rouages fondamentaux : « *Le regard attentif du père inquiet du sort de ses protégés est donc pour ainsi dire appréhendé d'un bon œil : les manières de regarder renvoient ainsi à des questions sociales et politiques majeures dans les sociétés démocratiques individualistes : celle des égards, de la prévenance, de la considération, de la reconnaissance et de la dignité (écrit Haroche en 2004), soulignant les liens que le regard entretient avec les notions de respect et de considération. Aussi si les salariés se sont mirés dans ce regard paternel, acceptant d'adhérer à l'esprit de leur entreprise et à ses modes de transmission, ce n'est pas par docilité mais bien parce qu'il proposait en retour un cadre identitaire structurant et reconnaissant, tout en leur assurant une protection et une sécurité sociale* ». Comme le relate l'auteur de l'article, le sentiment de mépris va être généré par un changement de regard sur le travail suite à de nombreux bouleversements économiques. Plusieurs mesures chez Michelin sont à l'origine de l'apparition de ce sentiment :

- Une dizaine de plans sociaux sont mis en place, en raison de la volonté de demander une plus grande autonomisation aux ouvriers et de délocaliser une partie de la production à l'étranger
- Les perspectives d'ascension sociale au sein du groupe, y compris dans l'embauche des fils d'ouvriers, diminuent et laissent peu d'espoir aux familles les moins favorisés.
- Le paternalisme est mis de côté et l'on favorise davantage les cadres comme force de travail structurant le travail d'entreprise
- La précarisation du travail est en augmentation, ce qui rend les travailleurs de plus en plus vulnérables

Ces modifications ont été ressenties par les ouvriers, d'après ce que souligne C. Védrine, comme un manque de reconnaissance de la valeur de leur travail. Ils ont alors commencé à se sentir inutiles, puis les sentiments de mépris et d'abandon ont très vite émergé. Le changement de gouvernance a joué un rôle central dans la modification de l'esprit d'entreprise substituant des modes de management anglo-saxon et un souci de rentabilité financière extrême à un paternalisme historique (notamment suite au départ en retraite de François Michelin). L'auteur montre bien comment le regard porté sur les ouvriers change : le contrôle devient de plus en plus inquisiteur, sans que la bienveillance soit maintenue. Il s'agit de rentabiliser l'ensemble de la production et l'attention diminue au profit d'autres centres d'intérêts. Les ouvriers se sentant peu protégés et moins considérés, le mépris se développe comme symbole du ressentiment exprimé vis-à-vis de la direction.

La dimension interactionniste du mépris est révélée à travers cet exemple puisque du désintérêt envers les travailleurs naît le mépris. Il est particulièrement intéressant que l'auteur retranscrive les thèmes qui sont abordés par les ouvriers dans la critique du mythe Michelin qui s'écroule. Quatre champs lexicaux différents sont abordés à travers leurs discours comme le précise C. Védrine:

- celui du départ du « père » qui est symbolisé par l'abandon, la disqualification, l'exclusion, la vulnérabilité, et l'insécurité sociale
- celui de la promesse non tenue, qui est exprimée à travers les notions de duperie, de tromperie, de trahison et de scandale
- celui de l'indifférence, allant du mépris à l'humiliation en passant par le manque de respect
- et enfin celui du totalitarisme, comme le soulignent les notions de fascisme, d'autoritarisme, de racisme et de sectarisme.

Cette recherche sur les champs lexicaux est passionnante dans la mesure où elle résume plusieurs sphères d'études relatives au mépris qui nous intéressent au premier plan dans le cadre de ce chapitre où nous tentons de montrer comment les différents champs disciplinaires ont abordé la notion de mépris :

- le champ du « psychisme » est invoqué à de nombreuses reprises pour rendre compte des effets négatifs de la trahison du père et de ses effets en termes de reconnaissance. Nous ne négligeons pas ces aspects qui ont été abordés dans cette recherche en début de chapitre à travers les travaux des psychologues et des psychanalystes.

- La dimension philosophique de la lutte pour la reconnaissance est importante car la prise en compte de l'altérité à travers la volonté qu'ont les ouvriers de retrouver un regard positif sur leur activité est démontrée suite aux actions menées pour obtenir une reconnaissance publique de leurs souffrances.

- Enfin, deux axes de recherche supplémentaires relatifs au mépris apparaissent même si là encore nous n'avons trouvé que peu d'analyses académiques sur le mépris en tant que tel : le mépris comme instrument d'idéologie et de rapport de pouvoir entre les individus, sous tendant des dynamiques d'exclusion. Ces dimensions apparaissent bien entendu en philosophie, en sociologie et en psychologie sociale (comme nous l'avons vu précédemment), mais le mépris reste peu étudié en lui-même dans sa dimension politique. Il reste un terme que l'on emploie pour décrire certains comportements sans que des articles de recherche lui soient dédiés pour que nous puissions étudier en profondeur ses répercussions dans les organisations. Nous nous tournons donc désormais vers d'autres disciplines, les sciences politiques et les sciences de gestion pour compléter nos analyses.

Aussi, pour prolonger les travaux des sociologues sur les dynamiques d'exclusion, le mépris devient dans ses dimensions politiques, un des supports à l'idéologie et aux rapports de domination (Pelzer 2005). Les rapports de pouvoir sont le lieu privilégié du mépris comme le souligne Miller (1997)¹⁵⁴ : en effet, il nous montre en quoi le mépris est un mécanisme permettant de classer ou au contraire de contester les hiérarchies sociales. En cela, il a une portée résolument politique. Dans un article intitulé « *Upward Contempt* », il analyse notamment les différentes sortes de mépris, en s'arrêtant non seulement sur le mépris plus traditionnellement admis du « fort pour le faible » mais aussi, en renversant la logique, du « faible pour le fort ». En reprenant certains apports de la philosophie (critiquant notamment la vision du mépris défendu par Hobbes qui est éloignée de la nôtre en ce qu'elle se rapproche de l'indifférence « suffisante ») et celle de Hume qui se rapproche davantage de la fierté et de la haine (à la limite même du dégoût), il insiste cependant sur la richesse du terme « mépris »

¹⁵⁴ MILLER W. I., "Upward Contempt", *Political Theory*, 23, 1995, p. 476 - 499

qui prend des sens différents en fonction des situations. Il insiste notamment sur une forme de mépris qui tend à démontrer à l'autre qu'il n'est pas à la hauteur et qu'il a en quelque sorte échoué à atteindre les standards du groupe (indépendamment du mépris associé aux logiques de statuts sociaux maintenant les rapports de domination). Dans ce cas, le mépris fait partie d'un système de défi et de riposte dans les processus de maintien et d'acquisition des statuts, c'est à dire pour l'auteur, un jeu pour l'honneur. Ne pas être méprisé, est en quelque sorte une recherche de la conformité aux normes sociales de certains groupes. A travers ces différents exemples, Miller montre que le mépris sous ses différentes formes est un système complexe qui permet d'articuler et de maintenir la hiérarchie, le statut, le rang et la respectabilité « *Differentiated status and rank are the eliciting conditions of contempt. So what we have is a kind of feedback loop in which contempt creates the structures which generate the capacity for contempt. And there is good reason to believe that the particular style of the contempt will be intimately connected with the precise social and political arrangements in which it takes place* »¹⁵⁵.

Dans la deuxième partie de l'article, l'auteur s'intéresse au mépris que les personnes placées en situation d'infériorité peuvent éprouver à l'égard de ceux qui sont méprisants à leur égard : cela donne une vision complémentaire des logiques de mépris réciproques qui peuvent se manifester dans les organisations. Pour lui, si le mépris de ceux qui sont supérieurs socialement est à comprendre comme une affirmation de la hiérarchie sociale, alors le mépris de ceux qui se sentent inférieurs est à expliciter : il s'agit dans ce cas d'une volonté de se créer un espace de protection « psychique » permettant de résister au mépris « descendant ». Dans ce cas, au plaisir de celui qui méprise du haut de sa position sociale répond le contentement de celui qui devient à son tour méprisant puisqu'il pense que celui qui se permet de mépriser en premier lieu se méprend sur la « hauteur » de son statut. Dans ce cas, le mépris du faible pour le fort symbolise une sorte de moquerie sarcastique et révèle l'hypocrisie du jeu des positions sociales, notamment quand celui qui prétend être supérieur faillit aux lignes de conduite qu'il affiche. Il s'agit alors pour le « fort » de mépriser afin d'éviter d'être mis en face de son incapacité à tenir une ligne de conduite: pour l'auteur, ceci est révélateur d'une stratégie de fuite plus que d'une condamnation morale. Il s'interroge notamment sur la spécificité de ces logiques de mépris à travers l'histoire : ces mécanismes sont-ils différents de ceux que l'on peut retrouver dans les lettres et les arts, que ce soit à travers les pièces de Molière par exemple, ou certains opéras de Mozart, dans lesquels les maîtres et les serviteurs se méprisent

¹⁵⁵ Ibid. p. 485

réciroquement ? S'appuyant sur différents exemples historiques et auteurs comme Tocqueville, Miller nous explique que les logiques de mépris sont d'autant plus visibles aujourd'hui que la démocratie permet aux hiérarchies et aux différents rangs sociaux d'être remis en cause et négociés (contrairement aux systèmes politiques monarchiques où la supériorité de l'aristocrate était définie à la naissance : le mépris du faible envers le fort visait alors à lui démontrer qu'en dépit de cette définition des rôles qui ne pouvaient être remis en cause, le maître avait besoin de lui et ne pouvait se maintenir à son niveau qu'avec l'aide de ses valets). La démocratie a permis aux plus faibles d'exprimer leur indifférence en étant moins dépendants de ceux qui sont plus hauts dans la hiérarchie, démultipliant les différentes modalités et formes de mépris qui appartenaient auparavant à ceux qui étaient en position dominante : « *If the dominant form of upward contempt was and is still largely is that of making the superior look ridiculous, by feasts or misrule or by exposing the hypocrisy or the incompetence of the superior, it became possible with role proliferation, role division, and democratic assumptions simply to be indifferent, to find more than enough space for oneself in which the superior was disattendable and simply did not matter much at all. The low now have available to them the Hobbesian contempt of simply not caring to attend to their superiors and it is this which does so much to engender anxieties in the superior, for the superior cannot fathom that he or she could be so utterly disattendable. [...]. It just might be that the mutuality of contempt is much of what pluralistic democracy is all about. What democracy has done is to arm the lower with some of the contempts that only the high had available to them before. This is no small achievement. It is much of what makes it so different from the old order* »¹⁵⁶. Cet article est intéressant dans la mesure où il permet d'explorer différentes formes que peut prendre le mépris ainsi que les dynamiques méprisant / méprisé illustrées par des situations personnelles vécues par l'auteur: ce dernier insiste sur le lien entre régime politique et diversification des formes du mépris, notamment celles qui peuvent être à la disposition du plus faible, et qui sont symbolisées par une sorte d'indifférence à l'autre.

Pour autant, nous ne sommes pas complètement convaincus des conclusions de l'auteur même s'il nous renseigne sur la construction du mépris en miroir de celui éprouvé par le fort vis-à-vis du faible. En effet, le mépris à travers sa dimension politique est souvent abordé à travers l'étude des idéologies, considérées comme autoritaires voire totalitaires (sous-tendues par des pratiques d'exclusion et de ségrégation). Un des premiers exemples que l'on peut donner est

¹⁵⁶ Ibid. p. 496

celle d'H. Arendt qui, dans son ouvrage *Le système totalitaire*¹⁵⁷, explique comment le mépris participe de cette ignorance réciproque qui s'installe entre les membres du système idéologique et qui concourt à déshumaniser les rapports entre les individus. Elle explique notamment comment le mépris est une sorte de code montrant à la fois que l'on se conforme à l'idéologie tout en sachant que le système est biaisé. A chaque niveau de l'organisation le mépris est à la fois le pivot de la cohésion au sein de chaque échelon mais aussi une façon de maintenir une hiérarchisation entre les groupes pour que le « sale boulot » puisse être réalisé, chacun entretenant le mensonge organisé : *« Toute la structure hiérarchique des mouvements totalitaires, des naïfs compagnons de route jusqu'aux membres du parti, aux formations d'élite, au cercle rapproché qui entoure le Chef et au Chef lui-même, peut se décrire comme un mélange curieusement variable de crédulité et de cynisme avec lequel chacun de ses membres, selon son rang et sa position dans le mouvement, est censé réagir aux déclarations mensongères et changeantes des chefs, ainsi qu'à la fiction idéologique centrale immuable du mouvement »*¹⁵⁸.

Il s'agit en réalité comme le souligne H. Arendt, d'une sorte d'organisation du mépris permettant aux différentes parties prenantes de cautionner les mensonges exprimés en haut lieu : *« si le mouvement n'avait pas une organisation divisée en formations d'élite, membres et sympathisants, les mensonges du Chef ne prendraient pas. Les degrés de cynisme qu'exprime une hiérarchie du mépris sont au moins aussi nécessaires, pour faire obstacle à la réfutation constante, que la crédulité pure et simple. L'important, c'est que les sympathisants des organisations de façade méprisent l'absence complète d'initiation de leurs concitoyens, que les membres du parti méprisent la crédulité et le manque de radicalisme des compagnons de route, que les formations d'élite méprisent, pour des raisons identiques, les membres du parti, et qu'à l'intérieur des formations d'élite, une identique hiérarchie du mépris accompagne chaque nouvelle création et chaque développement*¹⁵⁹.» Cette organisation du mépris permet d'une certaine manière de rendre crédible l'idéologie totalitaire pour le monde extérieur et évite par ailleurs que le chef ne soit forcé par l'impact de sa propre propagande à mettre en application ses décisions. H. Arendt¹⁶⁰ reprend d'ailleurs les exemples donnés par un journaliste allemand dans son livre *Der Führer* montrant que, au sein de l'Allemagne nazie, le mépris était partagé entre les différents protagonistes : *« le national-socialiste méprise son*

¹⁵⁷ ARENDT H., *Le système totalitaire, Les origines du totalitarisme*, Points Essais, Septembre 2005

¹⁵⁸ *Ibid.* p. 154

¹⁵⁹ *Ibid.* p. 157

¹⁶⁰ *Ibid.* p. 158

compatriote allemand, le SA méprise les autres nationaux-socialistes, le SS méprise le SA »¹⁶¹. Cette institutionnalisation du mépris participe de la création d'un autre mépris : celui pour les faits et la réalité plus généralement qui permet de camoufler le mensonge du Chef et d'assurer la perpétuation de la fiction. Le mépris participe de surcroît du déni de réalité qui est une des caractéristiques des régimes totalitaires, les individus ne sachant plus ce qui est de l'ordre du vrai ou du faux, du bien ou du mal etc. A.M. Roviello¹⁶² insiste sur le mépris des faits et de la réalité dans le totalitarisme qui permet d'éviter tout raisonnement sensé et assuré et encourage les individus à coller à un monde fictif en vertu duquel ils se méprisent eux-mêmes en ignorant la réalité extérieure. Tous les liens entre les individus sont coupés afin d'éviter toute solidarité qui permettrait au système idéologique d'être remis en cause. Aussi à travers le mépris du réel, et par conséquent des individus qui le composent, le mépris est aussi un mépris de l'homme par lui-même en ce qu'il réduit à néant sa capacité de jugement.

Nous retrouvons par ailleurs cette violence dans l'ouvrage de Malraux intitulé *Le temps du mépris*¹⁶³ qui nous donne à voir le totalitarisme dans ce qu'il peut révéler de mépris pour l'humain: il nous raconte notamment l'emprisonnement puis la libération par « méprise » d'un communiste (volontaire ou involontaire puisque le personnage du roman ne sait pas comment il est libéré) qui est recherché par les Nazis. Dans le cadre de ce récit, Malraux nous donne à voir le côté misérable de la condition humaine mais aussi son immense solitude¹⁶⁴ à travers la figure du mépris. Elle est en effet le symbole de la déshumanisation extrême du système idéologique qui est prêt pour garantir sa survie à exercer une violence sans nom sur les individus. Il existe dans ce roman de nombreux passages révélant à quel point l'homme dans son essence est anéanti, à travers le personnage de ce prisonnier qui est torturé avant d'être relâché miraculeusement. Tout le mépris de sa condition aux yeux du système, son humiliation mais aussi la façon dont il essaie de garder sa dignité malgré les coups qui pleuvent et la douleur physique omniprésente, est relatée de manière extrêmement touchante dans ce livre, que Malraux n'appréciait pas (puisqu'il le retirera plus tard de ses œuvres complètes (Langlois, 1981)) : la réification du personnage dont l'identité est réduite à quelques bouts de papier, le mépris voire le dégoût réciproque entre les protagonistes de l'histoire qui se manifeste durant les interrogatoires ainsi que la torture physique symbolisent

¹⁶¹ HEIDEN K., *Der Führer, Hitler's Rise to Power*, Boston, Houghton Mifflin, 1944, p. 308

¹⁶² ROVIELLO A.N., "The Hidden Violence of Totalitarianism : The Loss of the Groundwork of the World", *Social Research*, Vol. 74, n°3, 2007, p. 923 - 930

¹⁶³ MALRAUX A., *Le temps du mépris*, Gallimard, 1997 (première édition de l'ouvrage en 1935)

¹⁶⁴ LANGLOIS W. G., « Malraux à la recherche d'un roman : « le temps du mépris », *Cahiers de l'association internationale des études françaises*, 1981, vol. 33, n°33 p. 203 - 217

cette déshumanisation totale du prisonnier. Il est intéressant de voir en quoi pour garder son humanité le protagoniste essaie de se rattacher à l'échange qu'il soit réel à travers les tentatives de communication mises en place avec son voisin de cellule ou métaphorique, la musique étant un fil fragile qui le relie à son bourreau pour le faire sortir de la folie qui le guette comme dernier langage « humain » à sa disposition. Ce passage mérite d'être retranscrit : « *Un garde revint dans le couloir en chantonnant. La musique ! Il n'y avait rien autour de lui, rien qu'un creux géométrique dans la pierre énorme, et dans ce trou de la chair à supplice ; mais dans ce trou, il y aurait les chants russes, et Bach et Beethoven. Sa mémoire en était pleine. La musique, avec lenteur, repoussait la folie de sa poitrine, de ses bras, de ses doigts, du cachot ; elle frôlait tous ses muscles à l'exception de sa gorge extraordinairement sensible (bien qu'il ne chantât pas, se souvint seulement), sensible comme sa lèvre intérieure ouverte. Contractés, relâchés, abandonnés, les sons imaginaires retrouvaient les émotions de l'amour et de l'enfance, celles qui mettent tout l'homme dans sa gorge : cri, sanglot, panique, dans le silence autour de Kassner comme l'attente de l'orage, sur sa servitude et sa folie, sur sa femme morte, sur son enfant mort, sur ses amis morts, sur tout le peuple de l'angoisse, se levaient sourdement la joie et la douleur des hommes. Au fond de ses yeux fermés commencèrent à déferler d'inquiètes vagues engourdies comme ses blessures sur quoi s'établit peu à peu la solennité du large – puis, comme si au passage d'une main se fût inclinée même la longue forêt sonore, le chant se coucha et se releva d'un coup, tirant sur toutes ses plaies, le soulevant comme un navire jusqu'à l'extrémité de la douleur : cet élan de la musique est toujours l'appel de l'amour* »¹⁶⁵. Le mépris est donc symbolisé par cette absence d'échange et de communication entre les protagonistes du récit, qui sont mis dans l'incapacité de garder leur dignité humaine compte tenu du contexte idéologique dans lequel ils sont ancrés et du manque de communication avec le monde extérieur (Langlois, 1981).

Si nous continuons notre analyse sur le mépris comme support des logiques politiques de domination, d'exclusion et de soumission à une idéologie dominante, nous nous rendons compte que des parallèles frappants sont faits entre le système totalitaire et le monde de l'entreprise. Le mépris n'est pas abordé en tant que tel comme sujet principal des analyses mais devient le corollaire d'études portant sur la reproduction de mécanismes « totalitaires ». D'ailleurs les rares écrits qui abordent le mépris à travers sa dimension idéologique et politique dans les organisations (quels que soient les champs disciplinaires auxquels ils se rattachent et bien qu'ils puissent avoir chacun des positionnements différents sur cette

¹⁶⁵ MALRAUX A., *Le temps du mépris*, Gallimard, 1997, p. 31 - 32

question en fonction des attentes de leurs domaines respectifs) insistent sur les aspects suivants :

- certains auteurs qui s'intéressent à l'organisation du travail font des parallèles frappant entre certains mécanismes décrits par H. Arendt dans le système totalitaire et le monde de l'entreprise. Les références sont multiples, que ce soit Christophe Dejours dans *La souffrance en France*¹⁶⁶ (dans le champ de la psychodynamique du travail), Jean Pierre Le Goff dans son ouvrage *La barbarie douce*¹⁶⁷ (en sociologie) qui critique la déshumanisation de notre société (même s'il préfère le terme de « barbarie » à celui de totalitarisme qu'il récuse) ou Eugène Enriquez dans l'ouvrage collectif *L'Entreprise, une affaire de société*¹⁶⁸.

- ces critiques sous-tendent plus généralement une critique des systèmes gestionnaires qui, à travers notamment la division du travail et les différentes techniques de management utilisées pour justifier la guerre économique, ne prennent plus en compte la dimension humaine à sa juste valeur. Le mépris, même s'il n'est pas étudié en tant que tel dans ces ouvrages, est le corollaire de la déshumanisation provoquée par l'obsession de la gestion comme, le souligne Vincent de Gaulejac dans son livre *La société malade de la gestion*¹⁶⁹. Il souligne notamment combien il existe de plus en plus dans les organisations une indifférence à l'égard de l'autre : « La « montée de l'insignifiance » (Castoriadis, 1996) entraîne chacun dans une quête de sens et de reconnaissance jamais satisfaite, à l'image d'une compétition sans limites qui génère un sentiment de harcèlement généralisé »¹⁷⁰. Le mépris se construit comme la non satisfaction des attentes de reconnaissance dans un environnement économique où l'on devient invisible.

Face à ces accusations portées par certains chercheurs, qu'ils soient sociologues ou psychanalystes, que nous apportent les sciences de gestion sur la dimension du mépris ? Ce terme a-t-il fait l'objet de recherches ? Si nous regardons dans les bases de données internationales, nous n'avons trouvé à ce jour que le seul article de P. Pelzer¹⁷¹, déjà

¹⁶⁶ DEJOURS C., *Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale*, Editions du Seuil 2003

¹⁶⁷ LE GOFF J. P., *La barbarie douce – La modernisation aveugle des entreprises et de l'école – Postface inédite, Affronter la déshumanisation et reconstruire*, La Découverte, Avril 2003

¹⁶⁸ ENRIQUEZ E., « L'entreprise comme lien social, Un colosse aux pieds d'argile », in *L'entreprise une affaire de société*, sous la direction de Renaud de Sainsaulieu, Presses de Sciences Po, 1999

¹⁶⁹ DE GAULEJAC V., *La société malade de la gestion – Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Points, Nouvelle édition, 2009,

¹⁷⁰ Ibid. p. 27

¹⁷¹ PELZER P., "Essai : Contempt and Organization : Present in practice, ignored by Research ?", *Organization Studies*, 26 / 8, 2005 p. 1217 – 1227

mentionné précédemment, soulignant que le mépris est peu traité dans les organisations tant sur les situations où ce dernier émerge que sur ses effets. Il nous raconte notamment comment le mépris est utilisé dans les stratégies de pouvoir permettant à travers la minimisation et la dénégation des résultats induits par les équipes antérieures de réaffirmer un positionnement hiérarchique à construire en cas de changement d'équipes. Il analyse cette situation en s'appuyant sur les rares études portant sur le mépris et ses effets dans les organisations. Il évoque notamment les écrits de B. Sievers, de R.K. Sprenger et de H. Höpfl pour expliquer en quoi le mépris se développe dans les pratiques de management tant vis-à-vis de l'environnement externe à travers une sorte de mépris affiché pour les clients de l'entreprise qu'au sein même de l'entreprise à travers les relations managériales. Sur les causes du mépris en interne, il reprend comme point de départ les conclusions de R.K. Sprenger (que nous n'avons pu lire nous-mêmes car elles sont écrites en allemand et nous ne maîtrisons pas cette langue) qui explique que le mépris n'est pas étonnant dans les organisations puisqu'il est lié dans une certaine mesure à la définition de rôles bien délimités qui obligent les parties prenantes à se mépriser mutuellement. De surcroît, les objectifs étant définis par la hiérarchie sans qu'il puisse y avoir de négociation sur la manière de les atteindre à très court terme (dans l'optique d'en retirer des gains spécifiquement financiers), alors le mépris est une justification facile pour expliquer les déceptions sur l'atteinte des objectifs. Si, par exemple, les ventes diminuent, ce n'est pas parce que le produit n'est pas bon ou que le prix n'est pas adapté, c'est à cause de l'incompétence des employés qui n'arrivent pas à réaliser ce qu'on leur demande. La motivation des employés est remise en cause comme si on leur faisait jouer un rôle qui nous permet ensuite de douter de leur réel engagement à atteindre ce qui est demandé (les employés ne sont pas des partenaires sérieux et l'on ne peut pas attendre d'eux qu'ils s'engagent à tenir ce qui doit être réalisé). Ces analyses sur l'image des rôles que nous jouons chacun dans la hiérarchie ont des conséquences sur nos représentations et sur la place que chacun occupe dans la hiérarchie. Ceux qui sont en charge des postes de direction méprisent ceux qui sont en bas de la hiérarchie car ils ne sont pas considérés comme des partenaires réels dans la manœuvre stratégique. Parallèlement, ceux qui sont en bas de la hiérarchie notent qu'on leur donne de moins en moins les moyens d'atteindre ce qui est demandé et que, en miroir des bonus extraordinaires reçus par leurs dirigeants, ils subissent des restrictions budgétaires et des restructurations. Ceci peut forger à leurs yeux leurs représentations d'un management de haut niveau qui est relativement protégé en dépit des échecs rencontrés dans l'atteinte des résultats et qui ne perçoit pas la réalité du terrain. Pour Sievers, comme le

souligne P. Pelzer¹⁷², le mépris entre les managés et les managers est inévitable : dans une situation où le travail est relativement fragmenté, la responsabilité est placée du côté du management alors que le travailleur est infantilisé et n'est pas considéré comme un soutien solide à la survie de l'organisation. Dans ce contexte, un mépris mutuel s'instaure et chacun a la tentation de réifier l'autre (Pelzer 2005). Dans ce cas, Sievers assume le fait que ces attitudes de mépris réciproques nuisent à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, créant une atmosphère défavorable à la bonne marche des projets. Il note dans un autre article que le mépris est d'une certaine façon une réaction adoptée par le management pour camoufler le fait qu'il ne maîtrise pas complètement les évolutions de l'organisation : ce serait une arme qui permettrait d'éviter d'admettre ses propres incapacités. Cela pourrait par conséquent mener à des attitudes reproduisant certains mécanismes issus du totalitarisme permettant au mensonge de se perpétuer¹⁷³.

Les analyses de Sievers sont intéressantes car il s'intéresse à ce qui motive les attitudes de mépris dans les organisations en dépassant les dimensions purement psychologiques de ce phénomène qui tendraient à en faire une simple résistance au changement. Il fait un lien notamment entre mépris, cynisme et trahison en notant que ces différentes dimensions sont en réalité inscrites dans les dynamiques du « nouveau » et de « l'ancien » qui sont révélatrices des changements que l'organisation doit affronter dans un monde incertain : *“the contemporary increase of contempt via betrayal suggests that top management groups cannot acknowledge the chaos and the despair inside themselves and their managerial roles. Instead of accepting and containing their own inner chaos and despair inside themselves and their managerial roles. Instead of accepting and containing their own inner chaos and despair resulting from their own unacknowledged limitations and their powerlessness to respond adequately to demanding environmental challenges, chaos and despair are projected both into the workforce and onto apparently inadequate former management tools”*¹⁷⁴. Dans ces conditions, le mépris est inévitable dans la dynamique d'évolution opposant « nouveauté » et « ancienneté » et la confiance disparaît au profit de logiques de défiance. Pour l'auteur, l'ensemble des techniques visant à réduire au maximum l'influence de l'humain à travers la

¹⁷² PELZER P., “Essai : Contempt and Organization : Present in practice, ignored by Research ?”, *Organization Studies*, 26 / 8, 2005 p. 1217 – 1227

¹⁷³ SIEVERS B., “Psychotic Organization as a Metaphoric Frame for the Socioanalysis of Organizational and Interorganizational dynamics”, *Administration and Society*, vol. 31, n°5, Novembre 1999, p. 588-615

¹⁷⁴ SIEVERS B., “It is new and it has to be done! : socio-analytic thoughts on betrayal and cynism in organizational transformation”, *Gestao & Regionalidade*, vol. 25, n° 73, janvier - avril 2009 (ré-édition de cet article paru dans *Culture and Organization*, vol. 13, issue 1, 2007) p. 78

standardisation des processus métiers et la chasse à la réduction des coûts, notamment parmi les ressources humaines, montre que la confiance est davantage portée sur les règles du jeu et les processus mis en place que sur les collaborateurs. Ces mécanismes sont fortement accentués par la financiarisation de l'économie qui impose une logique de casino accentuant l'incertitude, les attitudes de cynisme et de trahison entre les différents niveaux hiérarchiques.

Cela nous amène à faire le lien avec les rares références qui traitent du mépris dans les sciences de gestion en France. Celles-ci nous donnent un éclairage complémentaire illustrant à travers différents cas la manière dont le mépris peut créer des barrières à la coopération et donc à l'atteinte des objectifs demandés. Un ouvrage de H. Seryex intitulé *Le zéro mépris* insiste sur l'ensemble des barrières créées par le mépris dans les organisations et handicapant l'atteinte des résultats. Comme il le souligne lui-même, « *le mépris stérilise toute coopération, nuit à l'efficacité économique, accroît les pesanteurs administratives, restreint le jeu de la démocratie : c'est le vrai cancer des organisations* »¹⁷⁵. Cette lecture est intéressante car elle montre en filigrane en quoi le mépris peut être lié à la division du travail mais ne nous donne pas assez de clés de lecture spécifiques quant aux fondamentaux théoriques qui peuvent permettre d'approfondir les effets du mépris.

La contribution la plus intéressante est celle d'un colloque intitulé « *Du mépris à la confiance, quels changements de comportements pour manager la complexité ?* » organisé en 1990 par l'Université de Technologie de Compiègne dans la mesure où il constitue un des apports académiques les plus importants sur la notion de mépris dans les organisations.

Les apports de cette conférence sont multiples :

- Elle approfondit la notion de mépris en expliquant combien cette attitude est liée à l'activité de connaissance puis de reconnaissance qui est inhérente à l'activité humaine. Mépriser pourrait être une attitude qui vise à dénier à l'autre sa spécificité : en le comparant à moi, j'évite la peur de l'incertitude et l'imprévisibilité de son comportement même si d'une certaine façon je réduis ce qu'il est (Le Cardinal 1991 p. 8). Le mépris serait une réponse défensive visant à pallier le déficit de connaissance que nous avons dans toute interaction humaine. Le mépris pourrait être évité si nous reconnaissons réciproquement nos défaillances et la nécessité d'y remédier par l'ouverture à l'autre (Le Cardinal, 1991 p. 8)

¹⁷⁵ SERYEX H., *Le zéro mépris*, Editions Dunod 1999

- Elle introduit la dimension cognitive du « mépris » en insistant sur le fait que le mépris c'est aussi dans un premier temps l'omission de certaines informations : comme le souligne J.F. Guyonnet, « *mépriser, c'est comme un court-circuit du jugement qui se produit à la fois peut être par économie de la peine et par économie de son profit grâce à la peine de l'autre [...]* C'est le cas dans une relation maître / esclave. Mépriser, c'est encore et surtout comme le soulignait Gilles à l'instant, s'affirmer et agir en posant que l'issue bénéfique c'est à cause de soi en négligeant l'autre et que l'issue dommageable, c'est à cause de l'autre en négligeant de se prendre soi-même en compte. Le mépris, cela vaccine de la culpabilité »¹⁷⁶. Il insiste notamment sur la structure unitaire de l'interaction où, si l'on se préoccupe de son propre but, on peut mépriser involontairement en ne tenant pas compte de la « conscience » de l'autre. Le mépris dans ce cas peut être involontaire si, d'un point de vue cognitif, nous n'arrivons pas à sélectionner l'ensemble des informations qui nous permettent de connaître. Mais il peut aussi être affiché comme volonté de garder sa superbe dans une situation qui nous dépasse (Guyonnet 1991).

- Elle souligne la violence du mépris de même que son influence sur la communication dans l'organisation : « *Le mépris de la conscience de l'autre ou la méprise sur la confiance de l'autre inhibe la coopération et catalyse la violence. Commander c'est transmettre du sens. C'est en résumé le premier point de la co-naissance : informer la conscience du dirigé de la conscience du dirigeant* » (Guyonnet 1991). Cela suppose une ouverture à l'autre en étant conscient à la fois de son propre positionnement et de ses limites cognitives pour en informer l'autre. Cela participe d'une reconnaissance des consciences s'exprimant dans une attention renouvelée à l'autre et de la prise en compte de ses spécificités (Guyonnet 1991).

- Ce colloque aborde le mépris comme la négation de la confiance. Il est intéressant de noter que selon G. Le Cardinal la confiance s'exprime plus particulièrement dans le faire : « *Le domaine du faire est le lieu concret où se donnent les preuves de confiance. La confiance se vérifie dans l'action* »¹⁷⁷. A cet égard, il fait notamment référence au dilemme du prisonnier pour illustrer ce dilemme confiance / méfiance même si, en ce qui nous concerne, nous considérons que la théorie des jeux n'est pas suffisante pour expliquer la variété des comportements humains et les limite à des comportements binaires qui deviennent vite

¹⁷⁶ Ibid. p. 12

¹⁷⁷ Ibid. p. 53

assimilables à des variables mathématiques. Il est intéressant par contre de noter que la dimension informationnelle est en effet très présente dans ces analyses.

Aussi pour l'auteur, le mépris révèle plusieurs tentations conscientes ou inconscientes :

- « *Celle ne de pas remettre en cause mes a priori, mes connaissances, mon pouvoir* » (p. 65)
- « *Celle de simplifier un problème qui nous permet de gagner du temps et de ne pas informer les autres* » (p. 65)
- « *Celle de réaliser des gains à court terme en ne partageant pas l'information* » (p. 65)
- « *Les pertes sont mises au compte de l'autre* » (p. 65)

Les conséquences du mépris sont dans ce cas multiples, pour ce chercheur :

- « *Aucune délégation sans surveillance tatillonne de ce qui est transféré* » (p. 66)
- « *Pas de coopération franche* » (p. 66)
- « *Pas de communication harmonieuse et égalitaire* » (p. 66)
- « *Ambiance conflictuelle composée de rumeurs, de frustrations et de récriminations* » (p. 66)

- Ces échanges entre les participants montrent aussi que le mépris peut naître de la distance et de la difficulté à récupérer l'information. Même si les systèmes d'informations aujourd'hui sont une aide à la maîtrise de l'information, il existe de nombreuses autres barrières qui entravent la mise en place de la confiance pour récupérer l'information s'avérant pertinente au niveau de la prise de décision (Guyonnet, Le Cardinal 1991 p.72). Cette difficulté est associée à la division du travail qui, en morcelant les tâches entre celui qui conçoit et celui qui exécute, a créé cette « organisation du mépris » (de surcroît accentuée par le rapport au temps qui s'est accéléré, la prise de décision devenant de plus en plus contrainte par les délais).

- Enfin, à travers l'intervention de Jean-Louis Le Moigne, nous insisterons sur les compléments importants que cet article nous apporte sur l'éclairage des dynamiques de mépris. Il montre notamment comment le mépris se construit en opposition à la confiance (thème induit par les choix académiques du colloque). Dans son étude, nous entrevoyons très rapidement en quoi confiance et mépris sont unis par des réflexions sur les représentations : quand nous parlons de ces deux phénomènes, de quoi parlons-nous exactement et comment construisons-nous la vision que nous en avons ? Pour J.L. Le Moigne, la confiance comme le mépris sont deux termes qui induisent une relation au signe et à la signification. Il faut donc pour les comprendre nous mettre dans une posture qui ne soit pas binaire de type « vrai / faux » mais qui nous donne à voir la richesse des signes et des significations qui y sont associés pour en apprécier la complexité en fonction du contexte dans lequel ils se produisent. Interroger les représentations des uns et des autres dans une situation de mépris nous permettra sans doute d'en éclairer les mécanismes.

EN CONCLUSION

Il nous paraît important à travers ce voyage dans les différents champs disciplinaires de mettre en lumière la diversité des approches quant aux phénomènes de mépris et d'en détecter les grands axes de réflexion selon les approches choisies.

- La philosophie et la psychologie se sont « appropriées » dans une certaine mesure l'étude du mépris et ont apporté des terrains fertiles de réflexion pour l'analyse de cette notion même si elles ne traitent pas toujours de cas concrets dans les organisations.
- En ce qui concerne les phénomènes organisationnels, le mépris est peu traité pour lui-même. Peu de références directes relatives au mépris en tant que tel ont été trouvées dans le cadre de cette recherche en sociologie, sciences politiques ou sciences de gestion.
- Cependant, ces différents mondes académiques adressent plusieurs thématiques et champs lexicaux qui nous seront utiles dans le cadre de ce travail, dont notamment le rapport à l'organisation du travail et à sa dimension politique, engendrant des dynamiques d' « inclusion / exclusion » au service des rapports de pouvoir.

- Enfin, les sciences de gestion, même si le terme de mépris n'est pas souvent évoqué, nous permettent dans une certaine mesure, d'ajouter à l'analyse les phénomènes de cognition et de représentation en s'aidant de situations concrètes pour illustrer ces phénomènes.

5.2.2. Les acceptions du mépris retenues dans le cadre de cette recherche doctorale

Ayant montré dans la section précédente combien la notion de mépris est riche et apparaît, soit en tant que telle soit en filigrane, dans de nombreux champs disciplinaires, nous devons désormais utiliser ce maillage complexe d'idées foisonnantes pour restreindre notre recherche à une acception bien définie du terme « mépris ». Pour nous y aider, nous avons fait appel aux différents dictionnaires de la langue française pour pouvoir, au regard de tout ce que nous avons pu lire et de ce que nous révèle son étymologie, faire un choix. Ce dernier, comme pourrait le souligner J.L. Le Moigne ou E. Morin, ne « simplifie » pas à l'extrême la complexité de cette notion, mais qui en permet l'étude dans le cadre de ce travail en gardant sa richesse.

5.2.2.1 Ce que nous apprennent les recherches effectuées sur la définition du « mépris »

Si l'on recherche les origines du terme « mépris », il semble que les différents dictionnaires historiques de la langue française et articles qui ont traité de ce sujet, fassent remonter l'origine de ce mot au 12^{ème} siècle. D'après Samuel Lepastier¹⁷⁸, si l'on regarde le Robert. Dictionnaire historique de la langue française, édité par A. Rey (1998), le verbe « mépriser » serait apparu avant le terme même de « mépris » en 1180 : le sens donné à ce terme serait celui de « mésestimer » et par extension « dédaigner une personne, une chose » puis « faire peu de cas, négliger » (1552). Si nous regardons les dérivés du verbe « mépriser » d'après cet auteur, on perçoit très clairement une connotation morale, bien que certains dérivés comme « méprisable » voient leur sens affaibli au 17^{ème} siècle comme étant ce qui est « négligeable, sans importance ».

C'est ce que nous rappelle Jean Duvignaud dans son article « La fausse monnaie du mépris »¹⁷⁹ en nous informant qu'au Moyen Age, sur les marchés ou les foires, « priser » signifiait « prendre et retenir » la marchandise qui répondait à un besoin ou à un désir. Aussi,

¹⁷⁸ LEPASTIER S., « Le sceau de l'emprise dans la relation psychanalytique - Incursion dans le dictionnaire », *Le Journal des psychologues*, Mensuel n° 168, Juin 1999, p. 32 - 38

¹⁷⁹ DUVIGNAUD J., « La fausse monnaie du mépris », *La pensée de midi*, Actes Sud, 2008/2, n°24-25, p.16-18

quand on s'en détournait, c'est parce que l'on mésestimait ou méprisait un poisson ou une viande qui ne nous paraissait pas être de qualité. Cette notion était aussi associée à une dimension sensorielle car « *priser* » voulait aussi dire « *renifler ou aspirer par le nez* »¹⁸⁰ : mépriser aurait donc aussi une dimension liée au ressenti depuis l'apparition du mot puisque je ne donne pas de prix à quelque chose que je ne « sens pas » comme étant bon.

Cette apparition du « prix » comme l'une des origines du mot « mépris » nous fait revenir, selon J. Duvignaud, à la notion de pouvoir quand le mépris s'exprime non pas à l'égard d'une chose, mais d'une personne. Qui s'institue comme étant celui qui juge du « prix » ? Il est alors admis par les recherches menées dans Le Robert, Dictionnaire historique de la langue française d'A. Rey en novembre 1993, que des confusions apparaissent alors autour du 13^{ème} sur de cette notion de « prix » qui serait à l'origine de l'apparition du mot « mépris ». Il semble que les termes de « mépris » et de « méprise » soient extrêmement liés comme si la notion d'attribution du « prix » pouvait revêtir à la fois une dimension « d'erreur ou de faute » dans l'appréciation de la « prise » mais aussi une dimension morale puisqu'un jugement ou un « prix » est porté sur celui dont la valeur est appréciée (Lepastier 1999). En effet, historiquement, le dictionnaire illustre cette confusion : « *le déverbal « Mépris » reprend les deux notions : on relève d'abord « mespris » (vers 1225) au sens de « faute, tort », par confusion, semble-t-il avec le mépris, le dérivé de méprendre ; puis le mot signifie concrètement au 13^{ème} siècle « prix inférieur à la valeur réelle ». Il prend ensuite (1339) son sens moderne « sentiment qui fait juger une personne, une chose indigne d'égards, d'estime ».*

Il est particulièrement intéressant, comme le souligne S. Lepastier, de faire des parallèles avec le verbe « se méprendre » qui, selon ce même dictionnaire, nous indique qu'il « *est fondé sur le sens moral, comme « mépriser », mais avec une double idée, d'une part « erreur » et d'autre part « prendre quelque chose à quelqu'un ».* Notons surtout que son passé féminin « méprise » a été substantivé vers 1174 au sens moral de « mauvaise action » : *ce n'est que par affaiblissement qu'il a pris le sens d'erreur, d'inadvertance ». Le mépris peut-il exister par méprise ? »*¹⁸¹.

Pour J. Duvignaud (2008), au cours des siècles, le « mépris » s'enrichira d'une connotation hiérarchique associée à une mise à distance de soi. Cette dimension du rapport à la supériorité

¹⁸⁰ Ibid. p. 16

¹⁸¹ Ibid. p. 33

s'exprimera selon lui à travers l'histoire sous différentes formes, la Shoah étant une illustration profonde des logiques de mépris. Il insiste sur ce nécessaire questionnement que nous devrions avoir à l'égard des logiques de mépris : qui sommes-nous pour nous permettre de mépriser ? Il estime notamment que « *les hiérarchisations multiplient les apparents pouvoirs, les raisons du dédain...* ¹⁸² ». Mépris et hiérarchie, comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, ne seraient donc pas encore une fois étrangers l'un à l'autre et seraient relatifs à mise à distance symbolique ou matérielle.

Pour compléter cette analyse, nous avons continué à explorer les différentes définitions du mépris en nous aidant de dictionnaires plus spécialisés. Nous avons regardé dans un premier temps les dictionnaires philosophiques puisque le terme de « mépris » est souvent associé à sa dimension morale et que les références relatives au mépris ont été explicitées précédemment. Nous avons cherché plusieurs définitions et avons été très surpris de constater que ce terme est très peu explicité dans les différents dictionnaires philosophiques :

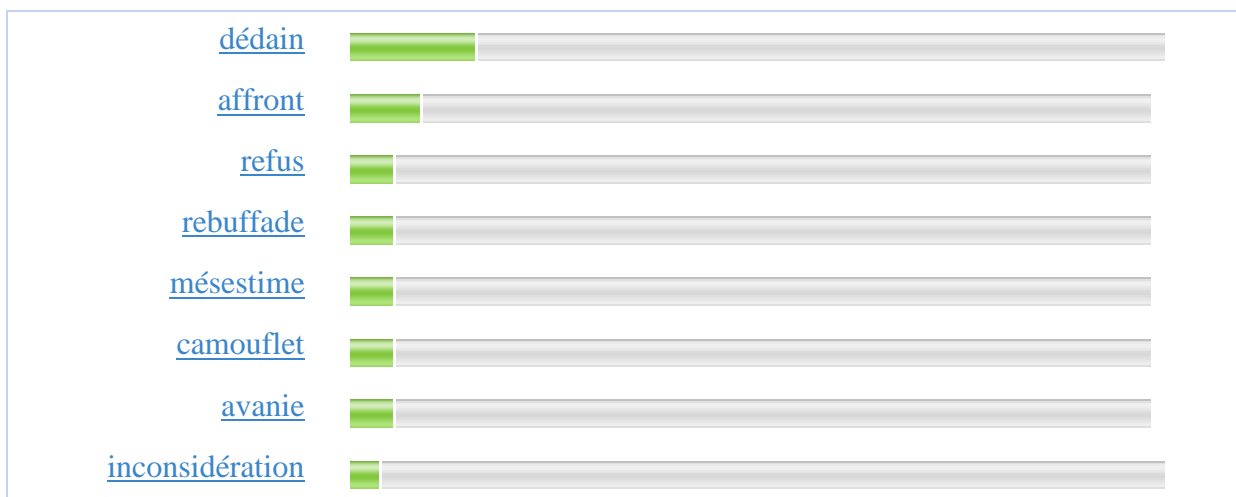
- dans les dictionnaires d'éthique et de philosophie morale, le terme de mépris n'est pas traité en tant que tel. Par exemple, dans le dictionnaire d'éthique et de philosophie morale édité par les Presses Universitaires de France en 1996, le « mépris » renvoie à un article sur les émotions morales dans lesquelles sont traitées la pitié et la compassion. Nous nous attendions donc à ce que le mépris soit considéré comme l'opposé de ces deux émotions : or il est au contraire inclus comme élément d'analyse permettant de différencier la pitié de la compassion (la pitié incluant un élément de condescendance et donc de supériorité, « la compassion étant moralement supérieure à la pitié » selon Lawrence Blum (cf. Compassion » 1980, p.512)). Ces dictionnaires ne nous ont apporté que peu d'informations sur la notion de mépris, sauf à questionner la dimension de supériorité comme élément de définition de ce terme.

- dans les dictionnaires de philosophie « classique », le mépris est peu traité et nous avons de la peine à trouver des définitions sur ce terme. Dans le seul dictionnaire philosophique où nous avons trouvé cette entrée, le mépris est défini comme tel : 1. « sentiment par lequel on juge une personne indigne de considération » 2. « Sentiment par lequel on se juge supérieur à ce que redoute autrui (le mépris de la mort) ou à ce qui l'attire (le mépris de l'argent) ». En cela, elle se rapproche des définitions des dictionnaires classiques de la langue française et ne fait pas référence à d'autres apports plus conséquents sur ce point. Nous faisons le même

¹⁸² Ibid. p. 18

constat dans les autres dictionnaires que ce soit l'Encyclopédie Universalis qui n'inclut aucune entrée pour le terme de mépris (la référence principale étant celle de Jean Luc Godard, *Le Mépris*) que dans les dictionnaires de psychologie, de sociologie ou de sciences politiques.

- Finalement, ce sont les dictionnaires les plus généraux de la langue française qui nous apportent le plus d'informations et que nous serions tentés de garder comme source d'inspiration principale afin de compléter le Dictionnaire historique de la langue française d'A. Rey. Si nous reprenons celle du Petit Robert, le mépris est d'abord considéré comme un sentiment « 1. **Mépris de** : le fait de considérer quelqu'un comme indigne d'attention : sentiment qui pousse à ne faire aucun cas (d'une chose) 2. **Mépris de** : Sentiment par lequel on s'élève au dessus de (de ce qui est généralement apprécié) 3. **Mépris pour** : sentiment par lequel on considère quelqu'un comme indigne d'estime, comme moralement condamnable ». Quant au CNRTL, (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales du CNRS créé en 2005), ses définitions nous paraissent relativement proches de celles mentionnées précédemment et se centrent plus directement sur la question de l'attention et de l'intérêt « **A.** Sentiment par lequel on considère quelque chose ou quelqu'un comme indigne d'estime ou d'intérêt **B.** – 1. Attitude de réprobation morale par laquelle on considère que quelque chose ou quelqu'un ne vaut pas la peine qu'on lui porte attention ou intérêt 2. Attitude par laquelle on considère que quelque chose d'important ou ayant du prix ne vaut pas qu'on lui porte attention ou intérêt ». Pour compléter ces informations, nous avons continué nos recherches sur le site du CNRTL, qui offre des possibilités de recherches linguistiques et lexicales très enrichissantes. Nous avons dans un premier temps essayé d'approfondir ce en quoi le terme de mépris s'oppose (en regardant tant ses synonymes que ses antonymes). Les termes se rapprochant du mot mépris sont les suivants :










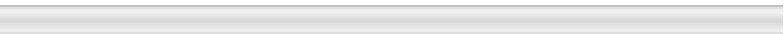



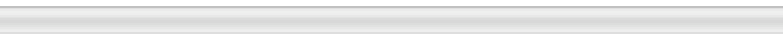

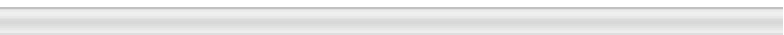
















| | | |
|------------------------|---|--|
| <u>indignité</u> |  |  |
| <u>morgue</u> |  |  |
| <u>négation</u> |  |  |
| <u>pilori</u> |  |  |
| <u>pitié</u> |  |  |
| <u>hauteur</u> |  |  |
| <u>désintérêt</u> |  |  |
| <u>désaffection</u> |  |  |
| <u>dérision</u> |  |  |
| <u>dégoût</u> |  |  |
| <u>déconsidération</u> |  |  |
| <u>distance</u> |  |  |
| <u>couleuvre</u> |  |  |
| <u>arrogance</u> |  |  |
| <u>superbe</u> |  |  |

Figure 5 - Portail lexical du CNRTL – Synonymes du terme « mépris »

Le terme de mépris étant extrêmement proche de la notion de « dédain », nous nous sommes alors interrogés sur la différence entre ces deux termes afin de préciser les contours sémantiques du mépris. Un article de la revue de linguistique et de didactique *Lidil*¹⁸³ nous a particulièrement éclairés sur les différences existant entre ces deux mots: dans ce texte, l’auteur, Arkadiusz Koselak, fait une analyse particulièrement poussée de la sémantique des noms ayant une connotation émotionnelle, et essaie de faire la différence en l’occurrence entre le dédain et le mépris. Il explique dans un premier temps que ces deux termes ne sont pas toujours distingués dans certaines cultures comme par exemple en polonais ou en suédois, pour identifier ce sentiment de supériorité qui caractérise l’attitude de certains qui toisent d’autres en certaines circonstances (§1). Pour autant en français, même si nous avons ces deux termes, il insiste sur la difficulté à en distinguer la différence sémantique dans les dictionnaires de la langue française. Dans les deux cas, il semble que ces termes aient une assise profondément sentimentaliste, qui induit trois composantes importantes :

¹⁸³ KOSELAK A., « Mépris / Dédain, deux mots pour un même sentiment ? », *Revue Lidil*, 32 / 2005, p. 21-34, <http://lidil.revues.org/index87.html>

- une composante cognitive (la pensée) (§2)
- une composante affective (le ressenti) (§2)
- une composante physique (la réaction en elle-même) (§2)

Au terme d'une analyse poussée sur les expressions utilisant ces deux termes, il semble que ces derniers s'opposent sur les dimensions suivantes d'après A. Koselak :

- Le mépris indique un jugement moral alors que le dédain est davantage orienté vers un jugement de fait. Par conséquent, « *l'intentionnalité dans le seul cas du mépris est teintée de rationalité morale* » (§24).
- Le mépris a un contenu affectif plus intériorisé que le dédain qui est davantage une attitude ou un comportement dont la charge affective est plus faible (§19).
- Le rapport sujet / objet montre que le mépris s'inscrit davantage dans une relation intersubjective : l'objet du mépris a toujours à voir avec la catégorie de l'humain contrairement au dédain. De plus, le mépris désigne son objet d'une façon beaucoup plus générale et abstraite que le dédain qui s'inscrit davantage dans le particulier ou le situationnel (§31).
- Le mépris engage un jugement de valeur dont la négativité est inhérente à son utilisation alors que le dédain implique davantage une ignorance vécue positivement pour le sujet de l'action. Si le dédain permet au sujet de se détourner de ce qui n'est pas bon pour lui, le mépris installe un rapport de discrimination éthique dans la façon dont le « méprisant » abaisse le « méprisé » (§36).


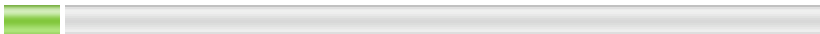










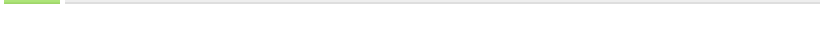
Au terme de cette analyse, A. Koselak nous donne des définitions du mépris et du dédain qui sont particulièrement éclairantes :

- « *dédaigner, c'est se détourner, faire un écart, se mettre de côté* », soit « *un évitement du pas intéressant pour soi. [...] Le dédain se déporte latéralement* » (§37)
- « *mépriser, c'est placer un objet humain en dessous de ce qui implique soi-même d'être au-dessus* », soit « *la supériorité à l'égard du trop faible (bas, petit), pour mériter une considération quelconque [...] Le mépris localise ou mesure la hauteur* » (§38)

Dans les deux cas néanmoins, ils ne laissent pas indifférents les personnes qui doivent affronter ces attitudes désagréables et réagissent souvent de manière négative à leur tour. Le mépris comme le dédain pourraient amener l'autre à se mettre dans une posture défensive : celui qui méprise serait méprisé à son tour par celui qui est victime de cette attitude. Les deux termes se rejoignent donc sur les réactions négatives qu'ils suscitent en retour.

Si nous considérons maintenant les antonymes du mépris sur le site du CNRTL, plusieurs notions s'affrontent montrant la difficulté que l'on peut avoir à définir précisément toutes les facettes du mépris :

- Non attention ou absence de considération symbolisée par le regard condescendant porté sur la valeur de l'autre (ce qui justifie le manque d'intérêt, d'estime ou de sollicitude)
- Absence de crainte que l'on pourrait retrouver dans cette sensation de supériorité vis-à-vis de l'autre ou dans la volonté d'ignorer une menace, ce qui est le versant plus héroïque du mépris (du type « il méprisait la mort »).

| | |
|-------------------------------|--|
| admiration |  |
| adoration |  |
| attention |  |
| considération |  |
| crainte |  |
| culte |  |
| déférence |  |
| désir |  |
| envie |  |
| estime |  |
| intérêt |  |
| respect |  |
| soin |  |

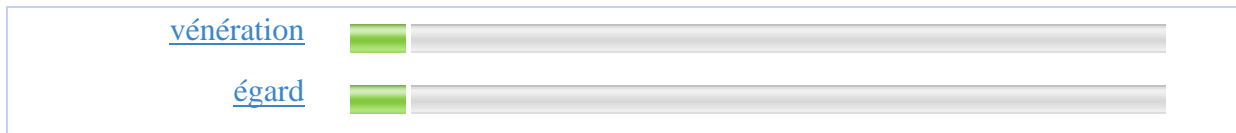


Figure 6 - Portail lexical du CNRTL – Antonymes du terme « mépris »

D’ailleurs quand nous regardons les analyses en termes de proxémie, trois grands registres lexicaux sont à noter :

- celui du dédain et de l’arrogance qui permet à celui qui méprise d’affirmer sa supériorité.
- celui allant du dégoût à l’indifférence en passant par la mésestime (la pitié n’étant pas très loin de ce champ lexical, ce qui confirme dans une certaine mesure les analyses des dictionnaires d’éthique et de philosophie morale), l’absence d’attention montrant que l’autre n’est pas digne d’intérêt et que sa voix n’est pas entendue.
- celui de la posture défensive à travers les termes d’affront, d’indignité, de rebuffade qui montre que le mépris s’inscrit dans une dimension d’opposition créant une certaine violence dans le rapport qu’il entretient avec l’altérité.

Le premier sens que nous donnerons au mépris est celui qui se rapproche de la méprise puisque nous avons vu tant sur le plan philosophique, que sur les origines étymologiques de ce terme dans les commentaires du Dictionnaire historique de la langue française, qu'éviter la tentation du mépris est avant tout de réussir à « bien prendre », c'est-à-dire à ne pas se tromper ou faire erreur sur ce qui se présente à notre regard. Le mépris pourrait donc être engendré par le fait de ne pas « prendre mal » ce en face de quoi nous nous trouvons, ce qui serait en quelque sorte un déficit de compréhension sur le plan cognitif. Le mépris dans ce cas pourrait être involontaire, la « méprise » étant liée à la difficulté de bien connaître (ce qui sur le plan épistémologique nous emmène vers des interrogations liées à la construction de la connaissance par les différentes parties prenantes) : je « prends mal » ce qui m'est donné car je ne comprends pas ou je ne dispose pas de l'information pertinente pour connaître. De la méprise pourrait alors naître le mépris...

Le deuxième sens que nous donnerons au mépris tel qu'il ressort des différentes analyses et définitions des dictionnaires de référence est le fait de « ne pas prendre en considération » comme le précise le petit Robert. Dans ce cas, nous sommes davantage dans la situation où je néglige dans une certaine mesure d'accorder de l'attention à une personne ou à une chose. Dans ce cas, le mépris est lié aux représentations qui se sont construites à partir de l'information qui est à ma disposition, de mes sentiments, de mon expérience, de mon intuition, etc. Cela peut se manifester par une attitude d'indifférence à l'égard de l'ensemble des informations que l'on me donne. Je construis dans ce cas ma représentation de la réalité en noircissant certaines informations et en en excluant d'autres car je ne suis pas en mesure d'utiliser et de combiner l'ensemble des couleurs à disposition sur ma palette pour construire le tableau qui n'est qu'une représentation non achevée du réel. Aussi, je vais me contenter par exemple d'utiliser quelques nuances de bleu au lieu de choisir toutes les couleurs disponibles sur ma palette. Je néglige dans ce cas de faire attention et me base sur certaines informations au détriment d'autres. D'une certaine manière, je classe et hiérarchise ce qui me paraît être digne d'attention et je prends ma décision sur la base de ces éléments.

Les causes explicatives de ce que je ne « prise pas » pour revenir à l'histoire de ce terme d'un point de vue historique peuvent être multiples : d'une simple négligence à l'infériorisation injurieuse clairement affirmée en passant par l'indifférence la plus ordinaire, le mépris peut prendre plusieurs formes, où nous retrouvons certaines caractéristiques mentionnées à travers la littérature ou d'autres articles mentionnés en sociologie ou en sciences politiques. Nous

retiendrons un faisceau d'indices qui nous permettront en plus du manque d'attention de repérer les manifestations du mépris en entreprise à travers la prise en compte des faisabilités opérationnelles :

- Les réactions de rejet, d'exclusion ou d'absence de prise en compte de certaines informations qui pourraient révéler des phénomènes de saturation dans les organisations (expliquant les logiques de mépris)
- Les manifestations de signes d'indifférence ou d'invisibilité qui peuvent être symbolisées par la non consultation et/ou la mise à l'écart de personnes ou de sources d'informations intéressantes (les phénomènes d'exclusion ou de mise à distance étant révélateurs des logiques de mépris). Ces aspects peuvent être compris comme un déni de reconnaissance de la valeur des informations remontées ou mises en avant.
- Les signes d'infériorisation affichés ou implicites allant de la mésestime au dédain: nous aurons pour cela à travers le vocabulaire affiché par les différentes parties prenantes des indications quant à la nature du mépris.

Par ailleurs, il nous faut aborder un dernier point dans la façon dont nous appréhendons le mépris. Comme nous l'avons vu précédemment, il existe des controverses quant à la nature du mépris : il peut être en effet défini comme une posture, une attitude, un sentiment, voire une émotion. Il nous est nécessaire de nous positionner car les choix que nous pouvons réaliser ont un impact sur l'orientation de cette recherche. Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons garder la notion d'attitude car elle évoque un état d'esprit ou une manière de penser qui peut se manifester par une réaction corporelle spécifique. De même nous assumons le terme de sentiment pour qualifier le mépris en ce qu'il indique non seulement un jugement qui se fonde sur une appréciation subjective et en ce qu'il insiste sur la dimension interactionniste de cette notion : je ne suis méprisant qu'en étant confronté à l'autre dans un contexte spécifique. Le qualificatif de « sentiment » utilisé à l'égard de ce terme montre la dimension subjective des dynamiques de mépris et dans une certaine mesure leur relativisme. En cela, le mépris a une dimension sociale incontestable qu'il nous paraît important d'étudier dans ce travail, notamment pour mettre en lumière la manière dont la méprise peut éventuellement conduire au sentiment de mépris. L'étude des représentations à travers les entretiens pourra nous amener à sentir ces différents éléments de l'étude.

Nous n'irons pas jusqu'à nous intéresser au mépris dans sa dimension émotionnelle puisque cela nous amènerait à traiter de débats qui sont plutôt relatifs au champ de la psychologie cognitive : ce n'est pas au cœur d'un sujet comme celui-ci qui est résolument ancré dans les sciences de gestion. De surcroît nous n'aurions pas les mécanismes d'investigation nécessaires qui nous permettraient de pouvoir répondre de manière scientifique à l'identification du mépris comme émotion (potentiellement adaptative comme le suggèrent les travaux de certains psychologues). Aussi, nous n'utiliserons pas les notions de contagion émotionnelle pour justifier la propagation du mépris dans l'entreprise mais nous nous appuyerons plutôt sur des logiques de mimétisme ou d'interactions en lien avec le climat organisationnel.

Par ailleurs, nous n'étudierons pas le mépris dans son acception qui viserait à en faire le gardien des valeurs morales individuelles ou organisationnelles (par exemple, dans le cas où un acteur « mépriserait » des conduites en entreprise qui ne seraient pas « respectables »). Nous souhaitons étudier le mépris sous sa dimension cognitive en ce qu'elle nous donne des indications sur le positionnement des acteurs. Nous ne souhaitons pas non plus endosser dans le cadre de ce travail une réflexion éthique sur la notion de mépris en tant que telle et sur son éradication dans l'entreprise sous prétexte que ce serait une émotion « condamnable ». Nous n'avons d'ailleurs pas engagé les entretiens menés avec le monde de l'entreprise sous cet angle puisque de nombreux participants interrogés dans le cadre de cette recherche ont été effrayés par l'évocation même de ce terme (qui nous paraît relativement « tabou » dans les organisations que ce soit d'ailleurs dans les entreprises ou au sein du monde académique).

Chapitre VI – Une analyse critique du concept de faisabilité opérationnelle

6.1 Un terme peu analysé pour lui-même dans les sciences de gestion malgré son utilisation fréquente dans certains types de littérature

Le terme de faisabilité est un terme qui, s'il est utilisé comme mot clé dans les recherches sur les bases de données françaises et américaines, n'est pas d'un grand secours pour découvrir comment cette notion a été mobilisée dans les sciences de gestion. Les résultats sont quasiment inexistantes et nous nous sommes demandé pourquoi il était si difficile de trouver des articles ou chapitres d'ouvrage interrogeant cette notion. En réalité, il semble que ce terme soit utilisé dans des ouvrages traitant d'urbanisme, d'ingénierie ou de réformes socio-économiques à mener au niveau international alors que nous nous attendions à trouver des références d'articles ou de chapitres d'ouvrage en gestion de projet comme résultats à nos recherches liminaires. Ces premiers éléments de recherche nous ont conduits à réfléchir sur l'origine du concept de faisabilité en élargissant d'une certaine manière notre appréhension du sujet pour en découvrir les origines et l'historique.

En premier lieu, nous insistons sur le fait que le terme de faisabilité est surtout très présent dans le monde de l'entreprise et des praticiens. Nous avons découvert ce terme au début de notre expérience professionnelle lors des différentes conversations entre experts projets. La faisabilité est une notion très fréquemment employée dont la richesse est souvent peu questionnée. Elle est vite remplacée par la notion de besoin (dans le cas des études de besoins qui sont menées en début de projet et qui servent souvent de substituts aux véritables questions portant sur la faisabilité) : se demander si un projet est faisable n'est jamais formulé en tant que tel (en tout cas dans les expériences que nous avons pu avoir dans l'entreprise et c'est aussi sans doute l'un des constats qui nous a amenés à réfléchir sur cette question). Nous retrouvons beaucoup cette notion dans les ouvrages de gestion de projet qui ont été écrits par des consultants qui, bien que « pragmatiques », n'approfondissent pas réellement ce que cela signifie. La faisabilité devient un mot employé rapidement sans qu'une attention réelle soit accordée à ce qu'elle signifie et à la manière dont elle se construit dans une organisation (en fonction notamment de l'expérience de ce type de projet, des facteurs organisationnels,

sociaux, culturels, techniques, politiques, juridiques etc.). Cela devient une sorte de litanie qui perd de sa signification et il devient banal d'employer cette notion sans que l'on nous explique ce qu'est réellement la faisabilité dans l'entreprise considérée. Cette question a l'air de sembler un peu désuète comme si la question de la faisabilité était tellement évidente qu'il fallait vite la passer sous silence. De plus, d'une entreprise à l'autre et d'un manuel de consultants à l'autre, peu de clés de lecture permettant d'interroger les différents aspects de la faisabilité nous sont données. C'est à croire parfois que cette question dérange. Si la faisabilité semble être un terme utilisé fréquemment, les rares paragraphes qui lui sont consacrés, ne nous apportent que peu de choses sur le contenu de cette notion et sur sa définition. Nous pouvons par exemple citer un ouvrage à la frontière du monde académique et du monde du consulting portant sur la gestion de projet qui nous semble particulièrement révélateur de ce que nous avançons : « *L'étude de faisabilité : comme son nom l'indique, cette phase permet de bien définir le problème à résoudre et d'en étudier la faisabilité, sur les plans technique, méthodologique et budgétaire* »¹⁸⁴. Ces quelques lignes suffisent dans un ouvrage conséquent à aborder la notion de faisabilité, de surcroît à travers des angles d'analyse qui sont contestables et non explicités pour leur pertinence (l'étude de faisabilité étant suivie par une étude « business » qui nous semble assez peu connectée à ce que suggère le questionnement autour de la faisabilité). Autre exemple, dans un ouvrage à destination des professionnels de l'entreprise *Manager un projet : oui mais comment ?*, la faisabilité est définie de la manière suivante : « *Etude de faisabilité : l'objectif de cette étape est de répondre à la question « Peut-on faire ? ». La réponse implique de réaliser une étude d'impact sur les clients (dont la très grande majorité risque de changer d'interlocuteurs), sur les commerciaux (avec un risque de démotivation pour certains d'entre eux) et sur le revenu du nouvel exercice (compte tenu des deux points précédents)* »¹⁸⁵. La faisabilité est encore une fois appréciée de manière singulière à travers un prisme d'analyse relativement biaisé puisque elle est centrée sur des aspects commerciaux et financiers sans que des dimensions importantes comme la faisabilité organisationnelle ou humaine ne soit abordée dans la prise en compte des conditions de réalisation. Les exemples seraient nombreux pour illustrer ce constat en effectuant un inventaire des différents ouvrages de ce type dans les nombreuses librairies ou bibliothèques parisiennes... Nos diverses tentatives de recherches dans ces ouvrages qui sont pourtant en première ligne en librairie ou en bibliothèque quand il s'agit de trouver des références en gestion de projet, nous amènent aux mêmes conclusions.

¹⁸⁴ MESSAGER ROTA V., *Gestion de projet agile*, Editions Eyrolles, 2010

¹⁸⁵ CAYATTE R., *Manager un projet, Oui mais comment ?*, *Des outils pratiques de pilotage*, Editions ESF, 2010

Aussi, il nous semble dans ces références à la frontière du monde académique et du monde de l'entreprise, que la question de la faisabilité est limitée à l'énumération de livrables ou de documents à produire au détriment de son contenu (l'étude d'opportunité, l'étude de besoins ou la matrice de risques incarnant la « faisabilité »). Aussi, non seulement la question de la faisabilité est souvent très vite énoncée sans réflexions approfondies sur ce que cela signifie, mais de surcroît, quand il s'agit de la traiter, on la relègue souvent au formalisme en s'appuyant sur les étapes de procédure à suivre pour en garantir l'étude. Il n'est pas sûr qu'une étude de besoin ou qu'un cahier des charges garantissent intrinsèquement une réelle étude de « faisabilité » prenant en compte les différentes opportunités et contraintes à la réalisation. Il est révélateur de constater combien cette question est traitée par l'énumération de livrables documentés sans que parallèlement une mise en correspondance des différents facteurs de réalisation ne soit réellement réalisée. Existerait-il en creux des éléments d'infaisabilité qui devraient être mentionnés ?

Aussi, ces premières études des manuels de gestion de projet issus du monde de l'entreprise nous amènent à réfléchir sur le cloisonnement des différentes faisabilités opérationnelles. La question de la faisabilité, incarnée par la rédaction de livrables clés du projet, n'est pas pensée dans sa globalité. Dans un premier temps, la faisabilité est réduite dans la plupart des ouvrages à ses aspects techniques et financiers sans que d'autres dimensions comme les faisabilités organisationnelle, sociale, humaine, politique, culturelle, juridique, fiscale, etc. ne soient réellement appréciées. Il est difficile pour ces auteurs de penser la faisabilité dans sa dimension holiste et ils la restreignent à quelques aspects spécifiques, ce qui réduit la portée de ce concept et surtout son intérêt dans le cadre d'un projet. Ne pas prendre en compte par exemple le contexte politique d'un projet ou plus simplement la capacité des utilisateurs à utiliser le logiciel est souvent source de catastrophes annoncées. Considérer l'ensemble des dimensions de la réalisation (et leurs combinaisons dans une infaisabilité singulière) permet en effet d'éviter des situations de gaspillages financier et humain que nous avons pu noter dans de nombreuses entreprises. Vu le peu d'analyses consacrées aux questions liées aux possibilités de réalisation dans les manuels de gestion de projets majoritairement écrits par des consultants, la faisabilité devient le parent pauvre de la gestion de projet. Elle est traitée à la fois comme une évidence mais aussi de manière très superficielle, réduisant ainsi la complexité de ce qu'une véritable interrogation sur les conditions de réalisation pourraient apporter sur la mise en œuvre du projet.

De surcroît, ces ouvrages nous donnent à voir une vision de la faisabilité qui est extrêmement normative et très linéaire. La question de la faisabilité est traitée en début de projet mais ne se situe pas sur la durée comme si les conditions de réalisation du départ n'évoluaient pas en cours de réalisation. Il semble que les interrogations sur les faisabilités opérationnelles soient surtout admises en début de projet mais n'interviennent que très peu au fil de la concrétisation. L'évolution du contexte dans lequel se situe le projet peut modifier les premiers constats et avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs demandés. Aussi les réflexions sur les faisabilités opérationnelles devraient-elles être pensées sur l'ensemble de la durée du projet en favorisant les interactions avec l'organisation et son environnement. Comme le souligne J.L. Le Moigne dans l'entretien que nous avons eu ensemble, « *quand je fais mon étude de faisabilité, il faut penser inséparablement au couple projet / contexte. Le contexte évoluant, le projet doit évoluer. Or, souvent, je commence par le cahier des charges signé par un MOE ou un MOA ou leurs équivalents (il n'y a pas d'ambiguïtés, tout le monde se met d'accord, on décide de prendre un sous-traitant etc) et puis 3 mois après, les choses changent, soit parce que le sous-traitant a des idées bien plus astucieuses, soit parce que le patron voit le contexte changer. Il faut une conception du projet « chemin faisant » et éviter d'être pétrifié par quelque chose de très rassurant* ».

Aussi afin d'approfondir la notion de faisabilité, nous nous sommes tournés vers le monde académique pour pouvoir approfondir nos analyses. Comme mentionné au début de cette section, nous n'avons pas réussi à trouver de recherches académiques portant sur la notion de faisabilité en tant que telle que ce soit dans les bases de données françaises ou internationales. Ci-dessous, nous avons inclus les recherches effectuées en décembre 2011 sur les bases de données avec les mots clés utilisés sur ces 6 dernières années :

| COMBINAISON DE MOTS CLES | | | CAIRN |
|--------------------------|-------------|------------|---|
| | | | Résultats |
| Mépris | Faisabilité | Alignement | Aucun titre d'article reprenant ces mots clés |
| Mépris | Faisabilité | NA | Aucun titre d'article reprenant ces mots clés |
| Projet | Faisabilité | NA | Aucun titre d'article reprenant ces mots clés |
| Faisabilité | NA | NA | 8 références avec le mot faisabilité dans le titre des articles concernant des réformes sociétales ou de santé publique |

| COMBINAISON DE MOTS CLES | | | EBSCO HOST WEB / Business Source Complete |
|--------------------------|---------------------|-----------|---|
| | | | Résultats |
| Contempt | Feasibility | Alignment | Aucune référence |
| Contempt | Strategic alignment | NA | Aucune référence |
| Contempt | Management | NA | Une référence |
| Contempt | Organization | NA | Deux références |
| Contempt | IT project | NA | Aucune référence |
| Project management | Feasibility | NA | Deux références |
| Alignment | Feasibility | NA | Une référence |

| COMBINAISON DE MOTS CLES | | | ABI/INFORM Global |
|--------------------------|--------------------|----|--|
| | | | Résultats |
| Contempt | Feasibility | NA | Aucune référence |
| Feasibility | Alignment | NA | Aucun titre ne reprenant ces termes |
| Feasibility | Project Management | NA | Deux références liées à notre domaine de recherche (les autres références utilisant le terme de faisabilité sont liées aux champs mécaniques et ingénieriques) |

| COMBINAISONS DE MOTS CLES | | | JSTOR |
|---------------------------|--------------------|----|--|
| | | | Résultats |
| Feasibility | Project management | NA | Aucune référence ne reprenant ces termes |
| Feasibility | Alignment | NA | Aucune référence ne reprenant ces termes |
| Project | Feasible | NA | Aucune référence ne reprenant ces termes |
| Feasibility | NA | NA | Une référence qui peut se rattacher à notre domaine de recherche (les autres références utilisant le terme de faisabilité sont liées aux champs mécaniques et ingénieriques ou à des réformes socio-économiques) |

Tableau 1 - Recherches sur les mots clés de notre sujet dans les bases de données françaises et internationales

Nous nous sommes donc tournés vers la littérature issue de la gestion de projet, qu'elle soit orientée systèmes d'information ou autres pour essayer de comprendre comment y était traitée la question des différentes faisabilités opérationnelles.

Nous nous sommes interrogés dans un premier temps sur l'histoire de la gestion de projet telle que G. Garell¹⁸⁶ nous l'a livrée afin de comprendre ses origines et son introduction dans les sciences de gestion. Des pistes de réflexion ont émergé, grâce à cet article, sur la manière dont

¹⁸⁶ GARELL G., « Pour une histoire de la gestion de projet », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n° 74, Décembre 2003

nous pouvions relier la notion de faisabilité à ses origines fondatrices. Si le projet a été traité dans un premier temps de manière très empirique, au cas par cas, il est vite devenu un sujet de préoccupations techniques traitées notamment par les sciences de l'ingénierie ou par des grands organismes publics. Ceci explique notamment le fait que nos recherches par mots clés fassent ressortir, comme résultats, des écrits relatifs aux grands projets d'urbanisme, d'ingénierie ou de réformes socio-économiques. Par conséquent, le projet a pris une dimension très rationnelle, techniciste même, reliée à la division du travail, segmentant les tâches de manière très linéaire (la méthode PERT étant révélatrice de ces courants originels) dans un environnement qui restait relativement prévisible. Ces conceptions ont été petit à petit mises à mal par de nouveaux courants de pensée qui ont montré différents mécanismes menant à des phénomènes irrationnels dans la gestion de projet et à son inscription dans un contexte incertain et changeant. Plusieurs chercheurs dont J.P. Boutinet¹⁸⁷ ont commencé à insister sur le changement de paradigme auquel nous assistions : la firme mécaniste et donc la gestion de projet qui y était associée était en échec et un nouveau mode d'organisation, la firme organique, (dont les modes de régulation ne pouvaient pas être ceux qui étaient en vigueur jusqu'alors), était en train d'émerger. Les faisabilités devenaient vite confrontées à des limites organiques.

Les apports de ces différents courants de pensée ont été multiples :

- Ils ont mis en lumière les phénomènes d'irrationalité dans les organisations à travers l'analyse des projets et de leurs « maladies »
- Ils ont insisté sur l'importance des facteurs humains comme facteurs de réussite des projets en soulignant les dynamiques d'apprentissage, les effets de la confiance réciproque et de l'autonomie des individus dans l'atteinte des objectifs demandés etc.
- Ils ont critiqué dans une certaine mesure la planification stratégique en mettant en lumière les effets négatifs de ces méthodes qui ignorent le rôle des représentations individuelles et collectives dans les organisations et leurs effets sur les projets.

Ces différents apports sont illustrés par les recherches de G. Gareil dans son ouvrage, *Le management de projets*¹⁸⁸, ou de C. Midler, dans un livre intitulé *L'auto qui n'existait pas*¹⁸⁹,

¹⁸⁷ BOUTINET J.P., *Anthropologie du Projet*, Paris PUF, 1990

¹⁸⁸ GAREIL G., *Le management de projets*, La Découverte, 2003

¹⁸⁹ MIDLER C., *L'auto qui n'existait pas*, Editions Dunod, 1998

qui mettent en exergue ces différentes réflexions critiques à l'égard des courants plus technicistes qu'ils soient issus du Project Management Institute ou des travaux ultérieurs rattachés au modèle séquentiel du management de projet issu du taylorisme (Garel 2003).

Aussi au regard de ces évolutions du management de projet, comment la faisabilité apparaît-elle en filigrane dans ces réflexions ? La faisabilité est traitée par les courants séquentialistes sous l'angle essentiellement technique et financier : ceci aboutit souvent à des incompréhensions entre les acteurs de l'amont et ceux de l'aval, chacun critiquant le manque de prise en compte de ses contraintes par l'autre (Garel 2003). Dans les ouvrages de project management issus des méthodes du Project Management Institute (PMBOK) notamment, beaucoup de modèles sont construits sur les variables temps / coût / ressource avec un manque évident de prise en compte de contraintes à la réalisation qui sont difficilement quantifiables. La recherche de l'optimisation financière occulte souvent d'autres types de paramètres bien plus intéressants mais qui rentrent difficilement dans les matrices d'analyses développées par ces écoles de pensées (d'où un certain encastrement dans un courant de pensée « mainstream » en matière de gestion de projet). Le renouvellement de la pensée managériale concernant la gestion de projet, même si elle n'aborde pas en tant que telles les contraintes de réalisation, a le mérite de faire rentrer des variables humaines et organisationnelles pertinentes dans les analyses réalisées jusqu'ici. Même si la question de la faisabilité et ce qu'elle peut révéler du fonctionnement des organisations n'est pas traitée en tant que telle, ces chercheurs s'intéressent aux facteurs clés de succès permettant au projet d'aboutir en minimisant les dérapages. Un des apports de ces théories, inspirées notamment des méthodes japonaises (Garel 2003) est de faciliter les échanges entre les métiers de l'amont et ceux de l'aval pour que ces derniers puissent partager la même vision de certaines contraintes à la réalisation. De plus, ces écoles insistent sur la nécessité de l'apprentissage organisationnel comme facteur de capitalisation des connaissances permettant une plus grande réactivité des entreprises face à leur environnement. Ces différents leviers ne sont que très rarement pris en compte dans les méthodes définies par les conceptions mécaniques et séquentielles du projet (on fait rarement référence à l'expérience acquise des équipes ou à la dimension sociale ou sociétale des interactions entre acteurs projets comme faisant partie des conditions de réalisation). D'ailleurs, nous retrouvons ces différents éléments dans les différents systèmes de pilotage de l'avancement des projets : la plupart des méthodes de suivi sont basées sur des chiffres indiquant l'évolution en termes de coûts ou de rentabilité sans que des indicateurs plus qualitatifs soient réellement pris en compte. Nous arrivons parfois à des situations absurdes

dans l'entreprise où des économies sur les coûts inquiètent car elles peuvent être interprétées comme un retard dans la réalisation, alors que certaines tâches peuvent en réalité être réalisées plus vite que prévu et consommer moins de ressources sans que l'avancement du projet soit entamé. Le pilotage qui mesure au cours du projet les conditions de réalisation et les obstacles rencontrés par les équipes dans l'atteinte des objectifs fixés peut devenir handicapant si la financiarisation est la seule mesure des avancées du projet : le déni de réalité peut s'installer à travers des chiffres qui ne permettent pas à eux seuls de mesurer la complexité de ce qui est mis en place et qui masque souvent l'incompétence de ceux qui sont en charge de la manœuvre (Jolivet 1998)¹⁹⁰. Il est plus souvent admis de défendre des arguments chiffrés devant une Direction Générale que de s'appuyer sur des connaissances tacites ou sur l'expérience des acteurs pour justifier l'état d'avancement du projet. Aussi, certains acteurs sont-ils tentés de se réfugier devant les arguments de coûts pour gérer des projets dans l'urgence avec des impératifs de délais extrêmement serrés. Ces tactiques, si elles peuvent permettre une convergence à court terme, sont aussi parfois extrêmement destructrices obligeant les acteurs des projets à faire des raccourcis dangereux et peuvent créer des effets de bords importants dans la suite du projet (Nonaka 1988, Jolivet 1998). Nous avons notamment regardé pour approfondir nos constats autour de la faisabilité l'une des éditions récentes de l'ouvrage *A guide to the project management body of knowledge, PMBOK guide*¹⁹¹, édité par le Project Management Institute en 2008. La notion de faisabilité apparaît de manière diffuse : l'ensemble des méthodes proposées sont basées sur un enchaînement de schémas, de diagrammes, de livrables et de tableaux de suivi des coûts sans que l'on s'interroge dans le déroulement du projet sur les conditions de réalisation (qui semblent émerger des différents chapitres mesurant la rentabilité et le respect des délais fixés). De plus, si nous cherchons à regarder plus en détails la notion même de faisabilité dans l'index recensant les principaux thèmes de l'ouvrage, elle n'apparaît pas. Nous devons donc reprendre les chapitres qui pourraient permettre de voir cette notion au cœur des analyses mais avec très peu de succès. Quelques lignes disjointes relatives à l'organisation ou aux contraintes culturelles sont présentes de manière épisodique et ne constituent qu'une concession minimaliste par rapport aux autres thèmes abordés dans ces documents. Cela nous amène à nous interroger sur la responsabilité des enseignements de management de projet délivrés aux étudiants dans les

¹⁹⁰ JOLIVET F., "Management de Projet : et si l'on parlait vrai ?", *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n° 53, Septembre 1998

¹⁹¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide*, 2008 (4ème édition)

« business schools » notamment : est-ce un outillage technique que nous devons leur apprendre (rédaction de cahiers des charges, tableaux de suivi des coûts, gestion des plannings et des ressources etc.) ? Ou est-ce la faculté de questionner et de comprendre des problématiques complexes où les enjeux humains sont au cœur de l'appréhension de la gestion de projet ? C. Midler milite pour l'enseignement d'un management de projet qui « *ne va pas de soi* » et qui « *n'est pas décontextualisé* ». Il s'agit en effet « *d'illustrer la variété des contextes et donc des problématiques de projet* »¹⁹².

Si nous nous tournons vers les courants plus récents en management de projet, nous constatons que la notion même de faisabilité n'est pas une préoccupation centrale de ces perspectives théoriques : les résultats de nos recherches sont finalement assez peu homogènes et nous devons reconstituer dans une certaine mesure ce qui nous est dit de la faisabilité à travers des articles qui ne traitent pas réellement de ce sujet en tant que tel. Dans l'ouvrage de J.P. Boutinet intitulé *Psychologie des conduites à projet*¹⁹³ qui a une approche davantage centrée sur les aspects humains du projet, quelques lignes sont dédiées à la faisabilité sans que ce thème fasse l'objet d'une analyse sur ce qu'il implique : « *La faisabilité du projet retenu et sa validation : parmi un ensemble d'opportunités identifiées, l'une d'entre elles sera sélectionnée en fonction de sa pertinence, de son degré de faisabilité, de l'acteur dans ses intentions, enfin de la situation concernée : elle sera exprimée en termes d'objectifs généraux eux-mêmes précisés par des objectifs plus directement opératoires et accompagnés des motifs qui les justifient ; la communication du projet retenu à des acteurs extérieurs jouera ici un rôle déterminant ; ces acteurs, conseillers à projets dans certains cas, institutionnels commanditaires dans d'autres, vont favoriser un travail de confrontation et simultanément de parrainage ; ils vont malgré eux ou de façon délibérée, constituer l'instance de validation sociale du projet, assurant définitivement sa faisabilité* ». Cette analyse de la faisabilité est relativement holiste et insiste surtout sur les instances de validation sociale au sein desquelles les différents points de vue doivent être confrontés. Elle n'est cependant pas très précise sur les implications de ce que ce concept, pourrait apporter si on le questionnait en profondeur, aux organisations.

Si nous regardons maintenant les courants issus de ce que l'on peut appeler « l'ingénierie concourante », nous pouvons nous apercevoir que les travaux les plus récents en management

¹⁹² MIDLER C., « L'enseignement de la gestion de projet est-il capable d'innover ? », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, N°33, Septembre 1998, p. 32 à 40

¹⁹³ BOUTINET J.P., *Psychologie des conduites à projet*, P.U.F. « Que sais-je ? », 2004, p. 93

de projet nous donnent des indications sur la manière dont les réflexions s'organisent en filigrane autour de la faisabilité. Si ces recherches ne sont pas directement centrées sur la faisabilité en elle-même, leur polarisation autour des dimensions cognitives et des dynamiques d'apprentissages notamment fournissent à notre avis de manière indirecte un sens beaucoup plus large à la faisabilité : elle introduit dans ces analyses des dimensions organisationnelles, politiques, culturelles etc. qui dépassent les questionnements fondés sur « l'outillage » méthodologique du manager de projet. D'ailleurs ces évolutions se retrouvent dans la littérature récente en management de projets où le rôle des représentations est particulièrement mis en lumière. Nous pouvons donner comme exemple de ce que nous avançons un article de B. Fkyvberjerg qui insiste sur le rôle des représentations expliquant la non performance en matière de projets¹⁹⁴ dans l'un des derniers ouvrages parus sur le management de projet : il met en lumière notamment le rôle des représentations erronées sur l'atteinte des objectifs demandés et la difficulté d'aboutir à des représentations communes, les acteurs se trompant parfois par excès d'optimisme dans leurs prédictions. Il est particulièrement intéressant de voir que ces éléments ne sont pas particulièrement associés à l'analyse des faisabilités en début de projet mais plutôt à celle d'analyse de risques, ce qui pour nous n'est pas la même chose.

Des travaux récents font le point sur les nouvelles perspectives en matière de gestion de projet. I. Royer note notamment que, suite aux critiques formulées à l'encontre des méthodes séquentialistes, puis concourantes, le project management n'est pas une discipline où les contributions théoriques sont les plus nombreuses à la différence d'autres thèmes de recherche. A cela s'ajoute la difficulté à être reconnu comme un domaine de recherche à part entière : « *la recherche en management de projet a du mal à être intégrée en tant que domaine particulier reconnu sous le vocable de « management de projet » dans les plus grandes revues de gestion. Ainsi la base de données JSTOR, qui regroupe les 49 plus grandes revues internationales de gestion de langue anglaise n'identifie que 28 articles comportant le terme de project management dans le titre ou résumé contre 81 pour product development jusqu'à l'an 2000* ». ¹⁹⁵ (L'auteur ne précise cependant pas quand commence sa recherche sur la base JSTOR). Les réflexions sur la faisabilité ne semblent pas émerger directement de ces

¹⁹⁴ FLYVBERJERG B., "Over Budget, Over time, Over and Over again, Managing Major Projects", in the *Oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press, 2011

¹⁹⁵ ROYER I., « Le management de projet : évolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, 2005/1 (n°154), p. 113 – 122 (p. citation 115)

travaux et beaucoup d'articles récents visent plutôt à démontrer les vertus de la flexibilité ou au contraire du formalisme en essayant de créer des ponts entre ces deux extrêmes:

- Certains portent sur l'improvisation organisationnelle (Chedotel 2005)¹⁹⁶ comme moyen de laisser une part de liberté aux équipes projets tout en gardant une structure bien établie.
- D'autres travaux portent sur les processus cognitifs à l'œuvre dans les projets en les inscrivant dans des entreprises encore structurées à travers un modèle séquentiel. Cette piste de recherche nous paraît plus fructueuse dans la mesure où elle fait des ponts avec des processus plus subjectifs qui ont trait au climat organisationnel. S. Brion¹⁹⁷ étudie notamment les apports de K.E. Weick et de K.H. Roberts (vigilance collective réciproque)¹⁹⁸ en les transposant au management de projet : la confiance et les relations entre membres sont au cœur de l'analyse pour souligner la complexité des processus cognitifs qui s'y déroulent. Cette dimension est soulignée par C. Morel, dans son ouvrage, *Les décisions absurdes*¹⁹⁹. Nous pouvons nous rendre compte à travers cet article d'une ouverture de ce champ disciplinaire à la cognition, alors que les débats de la fin des années 1990 étaient davantage orientés vers les méthodes de structuration des projets. Il semble que les dimensions humaines soient davantage intégrées à travers l'étude des processus cognitifs dont le concept de vigilance est révélateur. Il est repris d'ailleurs par E. Fimbel dans son ouvrage sur l'alignement stratégique (2007) que nous étudierons dans le chapitre suivant.

Aussi, même si la question de la faisabilité n'est pas directement abordée à travers ces recherches puisque le terme n'est pas réellement repris comme titre d'article ou de chapitre d'ouvrage, elle devient beaucoup plus large et dépasse la vision techniciste et parfois séquentielle issue de certaines théories en management de projet. En essayant de s'interroger sur la réduction par exemple de la distance entre concepteurs et réalisateurs ou entre chaîne de l'amont et chaîne de l'aval, ces travaux prennent en compte d'une certaine manière le rôle des représentations et de la communication pour faciliter la prise en compte des différentes

¹⁹⁶ CHEDOTEL F., « L'improvisation organisationnelle : concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue Française de Gestion*, 2005/1 (n°154), p. 123 - 140

¹⁹⁷ BRION S., « La coordination par la vigilance réciproque », *Revue Française de Gestion*, 2005/1 (n°154), p. 141-157

¹⁹⁸ WEICK K., ROBERTS K. H., "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, September 1993, p. 357-381.

¹⁹⁹ MOREL C., *Les décisions absurdes*, Gallimard, 2004

contraintes de réalisation. Aussi, nous pourrions dire qu'une partie des réflexions actuelles en management de projet tendrait à remettre en cause la conception de la faisabilité comme devant être issue d'une stricte séparation entre les fonctions de conceptions et de réalisation. La faisabilité prend dans ce cadre à nos yeux une dimension plus large qui réintroduit les mécanismes proprement humains d'apprentissages, de communications, d'échanges et de représentations dépassant la simple financiarisation et/ou technicisation auquel certains souhaiteraient la réduire.

Ces évolutions ne sont donc pas neutres dans la conceptualisation que nous pouvons avoir de la faisabilité et nous montrent comment nous pouvons inscrire ce thème de recherche dans l'histoire de la gestion de projets. Un ouvrage qui est à la frontière de la philosophie des techniques, de la sociologie et de la gestion de projets nous a particulièrement apporté dans cette recherche. Il s'agit du livre de Bruno Latour intitulé *Aramis et l'Amour des techniques* dans le cadre des projets innovants. Dans un des chapitres de cet ouvrage, intitulé « *Aramis est-il faisable ?* », la faisabilité est abordée dans toute sa complexité. B. Latour essaie notamment de démontrer que la faisabilité est une notion globalisante et non linéaire qui comprend différents types de variables : techniques, organisationnelles, politiques, affectives, culturelles etc. où les dimensions contextuelles (temps / espace) sont particulièrement présentes. Au fil de l'ouvrage, nous n'avons d'ailleurs pas de réponse à notre question : bien que le projet ait échoué, nous ne pouvons pas dire pour autant qu'il n'était pas faisable. L'auteur essaie de nous montrer que la faisabilité dans le cadre de projets très innovants est difficile à anticiper et que l'échec d'un projet en la matière est multifactoriel. Il ne s'agit pas seulement de démontrer que l'innovation technique est fiable et potentiellement applicable, il est aussi nécessaire de s'intéresser à l'ensemble des conditions environnementales, politiques, organisationnelles, humaines etc. qui pourra favoriser ou handicaper la réussite du projet. A travers l'histoire d'Aramis qui relate le projet de construction d'un métro automatique, B. Latour accuse parfois les acteurs de ne pas avoir assez « aimé » la technique innovante et d'avoir fait échouer la réalisation d'une idée brillante. D'une manière relativement humoristique à nos yeux, il réintroduit aussi la dimension subjective voire affective de certaines réussites collectives, en particulier quand les technologies sont de véritables parties prenantes du projet : comme le souligne l'auteur « *Aux humanistes, j'ai voulu offrir l'analyse détaillée d'une technique assez magnifique, assez spirituelle pour les convaincre que les machines qui les entourent sont des objets culturels dignes de leur attention et de leur respect. En ajoutant l'interprétation des machines à celle des textes, la culture ne s'effiloche pas*

mais prendrait du corps. Aux techniciens, j'ai voulu montrer qu'ils ne pouvaient pas concevoir un objet technique sans prendre en compte la foule des humains, leurs passions, leurs politiques, leurs pauvres calculs et qu'en devenant de bons sociologues et de bons humanistes, ils en deviendraient de meilleurs ingénieurs et des décideurs plus avisés. Un objet purement technique n'est qu'une utopie aussi lointaine que Trappelune. Aux chercheurs en sciences humaines, enfin, j'ai voulu montrer que la sociologie n'est pas cette science des seuls humains, mais qu'elle peut accueillir à bras ouverts les foules de non-humains comme elle le fit par le siècle passé pour les masses de pauvres gens. Notre collectif est tissé de sujets parlants, peut être, mais auxquels s'attachent en tous points les pauvres choses, nos frères inférieurs. En s'ouvrant à eux, le lien social deviendrait moins mystérieux»²⁰⁰.

Ces caractéristiques proprement humaines que constituent les « affects », (souvent traitées sous leurs aspects positifs dans les séminaires de « team-building »), sont nettement moins abordées dans leurs versants négatifs dans de nombreuses organisations (même dans le cadre de la conduite du changement). Cet ouvrage est enrichissant car dans une perspective socio-technique il interroge ce que recouvre la notion même de faisabilité, le contexte dans lequel elle intervient et la difficulté de son évaluation dans toute entreprise. Cette recherche s'inscrit dans le cadre de projets comportant de véritables innovations de ruptures en fonction du champ dans lequel elles s'inscrivent et on peut notamment s'interroger sur la manière dont la faisabilité peut être évaluée dans le cadre de projets ne comportant pas de tels éléments innovants. En effet, le message véhiculé par B. Latour est que la faisabilité est difficilement prévisible et que la réussite ou le succès des projets innovants est souvent rationalisée à posteriori. Pour autant, dans le cadre de projets où les innovations sont moins prégnantes et où nous pouvons avoir l'expérience comme aide à la décision, la faisabilité peut être envisagée de manière plus réaliste en s'appuyant sur les enseignements et l'analyse de situations passées. De surcroît, si nous abordons la faisabilité sous l'angle de ce qui est rationnellement envisageable, l'analyse peut permettre de mettre en avant un certain pragmatisme qui dans certains cas s'avère utile. Nous avons par exemple rencontré des situations où, dans le cadre de projets ayant des impacts budgétaires importants, des dirigeants engageaient une phase de pilote dans des régions reculées situées sur un autre continent, peu accessibles et avec des équipes multiculturelles ne parlant pas la même langue. Au bout de quelques mois, le projet s'est avéré être un échec total, des incompréhensions fortes existant entre des équipes qui n'étaient pas capables de travailler ensemble. Il semble que, malgré un certain degré

²⁰⁰ LATOUR B., *Aramis ou l'amour des techniques*, Editions La découverte, 1992, p. 8

d'innovation (non considérée cependant comme une innovation de rupture), des facteurs de complexité étaient d'ores et déjà visibles et auraient pu être évités en gardant un certain pragmatisme voire une certaine humilité / proximité terrain dans l'analyse. Il est particulièrement intéressant d'étudier dans ce cas pourquoi personne au sein de l'équipe de direction ne s'est opposé à ce projet peu réaliste, notamment en termes de maîtrise des coûts (le pilote étant mené à l'étranger, les déplacements pesaient déjà très lourds dans le bilan financier du projet).

Dans le domaine de la recherche systèmes d'information, la question de la faisabilité n'est pas non plus traitée de manière centrale et nous trouvons dans le domaine académique des apports très diversifiés selon les auteurs. Si nous prenons un des ouvrages de référence sur les systèmes d'information écrit par R. Reix, la question de la faisabilité est très réduite et se résume en réalité à l'étude préalable dont les objectifs sont les suivants :

« - tout d'abord définir le problème à résoudre : à quels objectifs répond le système envisagé, quel domaine couvre-t-il, quelles sont les activités concernées, quels sont les résultats à en attendre ? - ensuite vérifier s'il existe une solution économiquement justifiée (opportunité ?) et techniquement réalisable (praticabilité ?) à ce problème. L'étude préalable est d'ailleurs parfois appelée « étude d'opportunité » ou « étude de faisabilité ». Elle consiste à effectuer un survol du problème pour éviter de s'engager à tort dans une construction trop risquée ou trop coûteuse »²⁰¹. Le terme de « survol » peut être contestable en lui-même puisqu'il symbolise de manière évidente cette évidence trompeuse qui semble naturellement s'imposer quand on parle de faisabilité.

Cet extrait est assez révélateur des réflexions menées précédemment tendant à montrer que la faisabilité se conçoit dans un premier temps sous l'angle technique et financier. Un ouvrage plus ancien sur les systèmes d'informations de gestion rédigé par J. O'Brien est en revanche plus précis et ne la réduit pas à ces deux dimensions : il existe quatre types de faisabilités à prendre en compte qui sont : la faisabilité organisationnelle, la faisabilité technique, la faisabilité financière et la faisabilité opérationnelle²⁰². Ces apports sont intéressants car même s'ils sont encore assez limités, ils ont le mérite de s'interroger au détour d'un chapitre sur la complexité de cette notion et sur les nombreuses dimensions qu'elle peut révéler pour les différents acteurs impliqués.

²⁰¹ REIX R., *Systèmes d'information et Management des organisations*, Vuibert, 5^{ème} édition, 2004

²⁰² O'BRIEN J. A., *Les systèmes d'information de gestion*, Editions De Boeck Université, 1993

D'autres recherches effectuées dans les bases de données nous confirment des intuitions ayant émergé en début de recherche : beaucoup de réflexions sur les faisabilités sont centrées sur les calculs de risques plutôt que sur la compréhension réelle de ce que le terme « faisable » peut signifier. Beaucoup d'articles tentent de prétendre vérifier la faisabilité d'un projet en la modélisant à travers de nombreuses équations : cela devient souvent incompréhensible et nous avons beaucoup d'interrogations quant à la modélisation des variables humaines dans des équations mathématiques. Les véritables interrogations sur le caractère faisable d'un projet se résument à l'analyse des besoins et à leurs modélisations dans des modélisations mathématiques censées répondre à cette question. Les exemples sont nombreux sur cette tentation de modéliser à l'extrême les risques pour en déduire la faisabilité, sachant que des variables importantes comme les faisabilités organisationnelle ou humaine nous semblent difficilement intégrables²⁰³. De surcroît, ces modèles nous paraissent difficilement applicables dans l'entreprise dans la mesure où ces équations sont peu réalisables par des personnes n'ayant pas de compétences spécifiques dans les modélisations mathématiques et par ailleurs longues à développer dans l'entreprise, compte tenu des contraintes temporelles²⁰⁴. Cela peut avoir un effet rassurant pour les acteurs qui penseront que tout est maîtrisable alors que les variables essentielles d'un projet ne peuvent être pas être intégrées à ces modèles extrêmement complexes qui restent peu lisibles voire peu pertinents.

En continuant nos recherches dans les bases de données axées « système d'informations », nous trouvons quelques références plus récentes incluant dans certains articles au concept de faisabilité la dimension politique et économique (même si la dimension technique est un peu mise de côté). Nous avons de surcroît noté des ébauches de réflexions sur la faisabilité dans sa dimension holiste, sans que les auteurs ne la réduisent à quelques paramètres économiques et financiers. Une étude récente (Shen, Tam, Tam, 2010) s'intéresse davantage à cette question en faisant un lien entre la gestion de projets SI et les pratiques socialement responsables du management sur le plan sociétal. L'étude de faisabilité est au centre de ces dispositifs selon les auteurs de l'article et nous devons admettre que seule cette recherche récente nous a été d'une aide certaine pour interroger le concept de faisabilité conformément aux prismes d'analyse que nous avons retenus. Ces écrits confirment le fait que les études de faisabilité ne sont pas réellement comprises effectivement par les parties prenantes des projets. La plupart

²⁰³ BONESS K., FINKELSTEIN A., and HARRISON R., "A lightweight technique for assessing risks in requirements analysis", *IET Software*, 2008, (2), 1, p. 46 - 57

²⁰⁴ AZZEH M., NEAGU D., COWLING P., "Analogy-based software effort estimation using Fuzzy numbers", *Journal of Systems and Software*, Feb. 2011, Vol. 84, N°2, p. 270 - 284

portent un intérêt extrêmement fort à la faisabilité économique des projets sans que d'autres dimensions soient véritablement intégrées dans les analyses réalisées par les différentes parties prenantes. Ces réflexions amènent les auteurs de l'article à s'interroger sur d'autres types de variables qui pourraient non seulement améliorer la performance des projets mais aussi introduire des réflexions sur la responsabilité sociale et environnementale de ces projets : cela suppose dans ce cas que l'on porte autant d'attention aux facteurs sociaux, humains, environnementaux qu'aux pures variables économiques²⁰⁵.

Si nous tentons d'approfondir en quoi la notion de faisabilité a pu être traitée par les analyses portant sur l'alignement du système d'information avec la stratégie d'entreprise, nous pouvons dire que la faisabilité n'est pas au centre des préoccupations de la plupart des auteurs. Nous avons effectué beaucoup de recherches sur les bases de données américaines à l'aide de mots clés « Feasibility », « Alignment », et nous n'avons récolté que peu de résultats sur ces interrogations. L'une de nos sources principales d'inspiration en la matière a été l'ouvrage d'E. Fimbel²⁰⁶ sur l'alignement stratégique des systèmes d'information avec la stratégie d'entreprise. Ces recherches centrées sur l'apport de la théorie des parties prenantes aux processus d'alignement stratégique accordent une place importante à la prise en compte des différentes faisabilités dans la prévention des échecs annoncés en matière de système d'informations. L'auteur replace notamment les travaux réalisés sur l'alignement stratégique dans une perspective plus large qui dépasse les visions technicistes de ce sujet en y intégrant plusieurs types de variables, dont au premier plan, les facteurs humains (psychologiques, cognitifs, IRP, etc.). La faisabilité y est traitée comme une variable importante de l'alignement stratégique et est appréhendée dans ses différentes dimensions. Un des apports de ces recherches est de montrer notamment en quoi la prise en compte des différentes faisabilités opérationnelles peut permettre de favoriser l'alignement du système d'information. Lors des enquêtes réalisées auprès de différentes parties prenantes (hors DSI) restituées dans cet ouvrage, à la question « La réussite des manœuvres d'alignement du SI nécessite-t-elle la compréhension des contraintes de faisabilité par les parties prenantes hors DSI ? », 81,9% des répondants ont validé cette proposition²⁰⁷. Comme le souligne E. Fimbel « *Parvenir à une vision crédible du SI qui soit partageable par les principales parties*

²⁰⁵SHEN L., TAM V. W.Y., TAM L., LI Y.B, "Project feasibility study : the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice", *Journal of Cleaner Production*, Février 2010, Vol. 18, N°3, p. 254 - 259

²⁰⁶FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Village Mondial, Pearson Education France, 2007

²⁰⁷ Ibid. p. 50

prenantes reste donc un chantier nécessaire à mener. Ce socle commun se construit sur une compréhension des constituants et de leurs articulations, de potentialités contributives et des conditions de transformation de ces potentialités en contributions tangibles et utiles. En l'absence d'un tel socle commun aux différentes parties prenantes, tous les tiraillements voire les conflits inutilement énergivores et démoralisateurs sont possibles...alors que le principe même de l'alignement est la synchronisation des efforts et des ressources en vue du succès de la manœuvre »²⁰⁸.

Aussi, afin de pouvoir réaliser cette synchronisation, l'auteur insiste sur la nécessaire étude des différentes faisabilités opérationnelles, notamment au début du projet-opérations. Il identifie la prise en compte des différentes faisabilités opérationnelles comme l'un des facteurs clés de succès de la manœuvre d'alignement du système d'information : le quatrième facteur de réussite de l'alignement du système d'information est « *La compréhension des conditions et limites de faisabilité des décisions envisagées par l'ensemble des parties prenantes, de la gouvernance globale jusqu'aux acteurs locaux ; cette faisabilité concerne les dispositifs techniques mais aussi les délais de déploiement et les conditions humaines et organisationnelles d'appropriation et d'usage* »²⁰⁹. Nous trouvons cette analyse pertinente dans la mesure où elle ne réduit pas les différentes faisabilités opérationnelles au début du projet opération mais insiste sur les nécessaires réactualisations et synchronisations de ce qui peut être découvert chemin faisant avec la prise de décision. En ce sens, les faisabilités opérationnelles ne sont pas simplement limitées à l'étude de faisabilité mais doivent être prises en compte au cours du projet, demandant dans ce cas, une véritable flexibilité et une capacité à entendre ce qui est remonté par les différentes parties prenantes au niveau du pilotage du projet et de la prise de décision.

Aussi, l'auteur insiste sur le terme de « faisabilités annoncées » pour mettre en avant la nécessaire réévaluation de ces différentes contraintes à la réalisation au cours du projet. De plus, dès le début du projet, les faisabilités annoncées doivent être évaluées sur quatre dimensions :

²⁰⁸ Ibid. p. 50

²⁰⁹ Ibid. p. 82

- leur crédibilité (qui doit être évaluée par la Direction Générale directement ou par délégation explicite) pour que la réalisation puisse être obtenue dans les délais et dans les fonctionnalités souhaités²¹⁰.

- leur accessibilité, c'est-à-dire une estimation des probabilités de « réunir la mobilisation des moyens et compétences requises. MOA et DSI doivent alors engager conjointement leur responsabilité sur la combinaison retenue pour la réalisation »²¹¹.

- l'alignement des faisabilités annoncées qui consiste à formaliser « les dispositions liées au management de projet pour que l'alignement initialement validé soit renforcé et non pas « grignoté » ou dénaturé au cours des travaux de mise en œuvre »²¹²

- l'alignabilité des faisabilités annoncées, qui permet au cours des différents jalons de mise en œuvre de confronter le « niveau d'alignabilité de tel ou tel sous-système ou partie du dispositif, mais aussi la non dégradation de l'alignabilité globale du SI ».²¹³

Ces différents constats sont renforcés par des articles très récents sur la nécessité de confronter les points de vue entre différentes parties prenantes pour permettre le meilleur alignement du système d'information avec la stratégie d'entreprise en se fondant notamment sur les dimensions opérationnelles et organisationnelles de la manœuvre stratégique²¹⁴. Les interactions renouvelées entre les personnes en charge des activités opérationnelles et les différents acteurs informatiques sont un moyen efficace de mettre en adéquation les infrastructures informatiques avec la stratégie métier définie par la Direction Générale.

EN CONCLUSION :

- Les faisabilités opérationnelles ne sont pas traitées en profondeur par la littérature en sciences de gestion
- Dans le monde professionnel, ce terme est très utilisé sans qu'en pratique la réflexion soit engagée sur ses différentes dimensions et sur ses implications

²¹⁰ Ibid. p. 249

²¹¹ Ibid. p. 249

²¹² Ibid. p. 250

²¹³ Ibid. p. 250

²¹⁴ BUSS C.L., LIMA E.P.D., GOUVEA DA COSTA S.E., "Developping an IT organizational design framework based on operations strategy", *International Journal of Services Technology and Management*, 2011, vol. 15, N° 3/4

- Dans le monde académique, la gestion de projets aborde la notion de faisabilité sans que nous ayons pu avoir de véritables apports sur ce qu'elle recèle, à l'exception des travaux de B. Latour
- Les travaux dans le domaine des systèmes d'informations sont une source d'analyse plus riche même si restrictifs dans l'appréciation des différentes faisabilités opérationnelles. L'ouvrage d'E. Fimbel sur l'alignement du système d'information est central dans l'analyse des faisabilités opérationnelles et constitue l'un de nos points d'ancrage dans le cadre de ce sujet de thèse.

6.2 Contenus et contours sémantiques du concept de faisabilité

Afin de préciser ce que nous entendons signifier par le terme de faisabilité dans le cadre de ce travail, nous avons dans un premier temps effectué des recherches sur les origines historiques de ce mot pour en approfondir la richesse sémantique. D'après le Dictionnaire historique de la langue française d'Alain Rey, la « faisabilité » est un terme technique qui a été francisé en 1974 à partir du mot anglais « feasibility » (issu lui-même du mot feasible apparu en 1624 qui s'inspirait à l'origine de l'ancien français (1460)). L'adjectif « faisable » est apparu quant à lui en 1350 (l'une de ses variantes étant le mot « faisible »), son antonyme étant lui apparu en 1613. Ces recherches historiques ne nous apportent que peu de réponses quant aux origines et au sens premier de cette notion.

Nous avons donc recherché les origines anglaises de ce terme dans un dictionnaire de la langue anglaise (Oxford English Dictionary) qui nous permettent de vérifier ces hypothèses et d'approfondir notre compréhension des implications de ce terme. Le terme de faisabilité semble bien être apparu plus tard que le terme « faisable » comme mentionné par A. Rey. Cependant, il est intéressant de noter que l'adjectif est bien plus riche d'un point de vue sémantique que le nom : en effet si le terme de faisabilité indique d'une certaine manière « la capacité à être fait ou réalisé », l'adjectif précise dans quelles situations nous pouvons l'utiliser :

- Le premier sens donné à ce terme est la capacité à concevoir, à projeter (nous retrouvons donc la première utilisation de cette signification en 1460)

- La deuxième définition est relative aux personnes et aux choses en général: capacité à être traité avec succès que ce soit dans un sens matériel ou immatériel (première apparition de ce terme en 1611)
- La troisième acception est relative à la formulation d'une proposition, d'une théorie, d'une histoire : il s'agit dans ce cas d'une évaluation de la probabilité ou de la plausibilité de ce qui est affirmé. Le dictionnaire précise à ce sujet que cette définition est d'un point de vue sémantique difficilement justifiable sur le plan étymologique et pour cette raison non reconnue par les dictionnaires. Pour autant, elle est mentionnée car ce sens du mot faisable est très abondant dans la littérature et utilisé pour la première fois par T. Hobbes dans son ouvrage *Six leçons pour les professeurs de mathématiques* (« *a proposition uttered, to the end, to have it, examined whether it be true or not, faisable or not faisable* »)

Si nous comparons ces apports de la langue anglaise avec ce que nous disent les différents dictionnaires de la langue française, nous n'avons pas autant d'informations sur le terme de faisabilité en lui-même. Aussi, si nous recherchons sa signification, il est particulièrement intéressant de regarder sur le site du CNRTL (CNRS) pour constater dans un premier temps que le terme de faisabilité n'y est pas référencé en tant que tel. Pour compléter notre analyse nous devons alors rechercher une définition plus ample dans Le Petit Robert de la langue française, pour avoir davantage d'informations sur le terme : « Faisabilité » - n.f. - mil. XXème siècle ; de l'anglais « feasibility », d'après « faisable » - ingénierie : caractère de ce qui est faisable, réalisable, compte tenu des possibilités techniques et économiques. *Etude, critère de faisabilité* (contraire : infaisabilité) ». Si nous regardons du côté de l'adjectif « faisable », la récolte est assez maigre sur le plan sémantique puisque la définition qui nous en est donnée est relativement courte « adj.- 1361 ; de 1. Faire / Qui peut être fait. *La chose est faisable.* => possible, réalisable. *Très faisable* => faisable. *Un trajet faisable à pied* ». Nous avons approfondi les recherches sur le site du CNRTL pour voir si nous pouvions compléter ces éléments d'information.

- Le premier sens donné est « *ce qui peut être fabriqué, réalisé* » pour un objet
- La deuxième définition en parlant d'une chose ou d'une action est « *ce qui peut se faire, se réaliser* ». Un lien est fait avec la facilité d'exécution et la possibilité de réalisation.

- Les remarques ajoutées à la fin de ces définitions nous indiquent que le terme de faisabilité (qui n'est lui-même pas défini sur ce moteur de recherche) est « *un ensemble de qualités techniques qui rendent faisable, réalisable un projet industriel, une construction. Etude, rapport de faisabilité (d'un barrage par exemple)* »

Que pouvons-nous conclure de ces différentes recherches sémantiques ? Dans un premier temps, nous pouvons constater que les définitions issues de la langue française sont beaucoup plus centrées sur l'histoire des techniques et de l'ingénierie que celles fournies par la langue anglaise qui sont plus généralistes et peut être plus axées vers la validation d'un énoncé, qui, sur le plan scientifique, induit la démonstration pratique d'une proposition théorique (ce qui permet ainsi de vérifier par la même occasion le caractère plausible de ce qui est avancé). La langue anglaise fait de nombreux liens avec la réussite, comme si la recherche de la faisabilité permettait d'atteindre plus facilement l'objectif. La langue française est davantage axée sur la fabrication et sur les possibilités de réalisation, notamment concernant les techniques. Il est d'ailleurs intéressant de constater que d'un point de vue philologique, les études de concordance nous renvoient très souvent sur les écrits de Jules Verne, notamment dans son roman *Le tour du monde en 80 jours*, qui s'inspire à la fois des techniques et technologies du 19^{ème} siècle mais aussi de la fiction pure et simple. Un exemple mérite d'être donné pour appuyer notre propos puisqu'il est mentionné sur le site du CNRTL : « *Mais un certain nombre de voyageurs avaient été immédiatement séduits par la proposition. Elle plaisait particulièrement au colonel Proctor. Ce cerveau brûlé trouvait la chose très faisable. Il rappela même que des ingénieurs avaient eu l'idée de passer les rivières « sans pont » avec des trains rigides lancés à toute vitesse* ».

Nous avons recherché par ailleurs sur le site du CNRTL les antonymes et synonymes de « faisable ». Si les antonymes ne nous apportent que peu d'informations, les synonymes confirment bien le lien entre réalisation et facilité d'exécution et pragmatisme (cf. tableau ci-dessous). De plus, si nous regardons la proxémie du terme faisable, ces constats sont renforcés par le graphique qui se présente à nos yeux : les sept premiers termes les plus proches sont les suivants : praticable / possible / pratique / réalisable / facile / exécutable / prévisible / accessible. Ce qui est faisable est donc ce qui est dans une mesure possible et relativement facile à se procurer pour que l'intention puisse être crédible auprès de ceux qui l'exécutent.




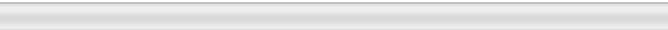

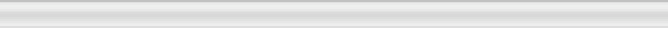

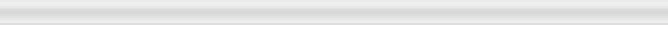

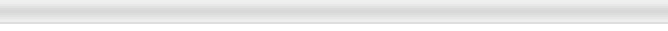


| | | |
|-------------------|---|--|
| <u>exécutable</u> |  |  |
| <u>facile</u> |  |  |
| <u>possible</u> |  |  |
| <u>praticable</u> |  |  |
| <u>pratique</u> |  |  |
| <u>réalisable</u> |  |  |

Figure 8 – Portail lexical du CNRTL - Synonymes du terme faisabilité

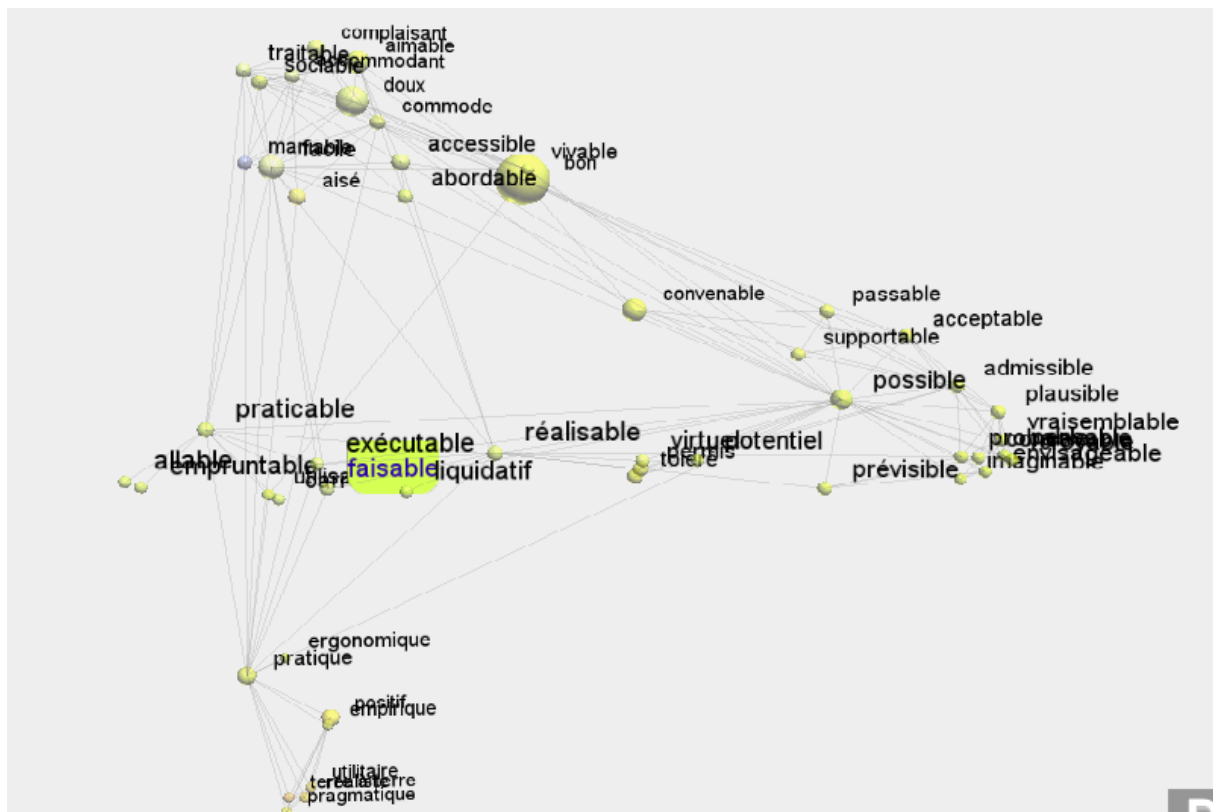


Figure 9 – Portail lexical du CNRTL - Proxémie du terme faisabilité

Les résultats de cette recherche sont particulièrement intéressants car nous pouvons distinguer différents pôles d'analyse :

- Le pragmatisme, relatif à la facilité d'exécution (« pratique », « commode », accessible », « aisé », « abordable » etc.)
- La plausibilité (« vraisemblable », « plausible », « possible », « envisageable » etc.)
- La projection (« imaginable », « prévisible », « potentiel » etc.)

- L'acceptation (« passable », « convenable », « supportable », « acceptable », « vivable » etc.)
- La conciliation (« bon », « doux », « aimable », « complaisant » etc.)

Afin de compléter ces recherches, il nous semble important d'ajouter les analyses des différents chercheurs que nous avons rencontrés. En effet, le terme de faisabilité étant relativement mystérieux dans ses origines et sa signification, nous avons souhaité interroger les penseurs que nous avons contactés pour bénéficier de leurs conseils sur les origines de ce terme.

Certains d'entre eux comme Y. Pesqueux ont insisté sur le fait que ce terme trouve son origine dans l'ingénierie : le terme de faisabilité a un « *enracinement fondamentalement ingéniérique puisque dans l'artisanat la question du faisable ne se pose pas. Si on regarde la thématique du compagnonnage, le chef d'œuvre est le symbole du dépassement mais pas de l'infaisable. Il fallait le déblocage de la pensée du Positivisme du 19ème siècle au sens d'attribuer un contenu positif à l'évolution de la technique sous la dénomination de progrès pour croiser cette question du faisable* ».

Pour d'autres chercheurs, le terme de faisabilité fait référence à la division du travail. Pour le scientifique X1 que nous ne pouvons pas nommer, la faisabilité « *suppose une division du travail entre ceux qui décident de ce qui doit être fait et ceux qui le font. Si ce sont les mêmes personnes, ils vont penser ce qu'ils s'assignent comme but en fonction de leur expérience pour déterminer ce qui est faisable de ce qui n'est pas faisable. Donc la question de la faisabilité ne se posera pas. La question de la faisabilité se posera d'autant plus que la distance est grande entre celui qui prescrit une tâche et celui qui l'exécute. Donc derrière cette notion de faisabilité il ya probablement la séparation entre travail intellectuel et travail manuel, ou plus exactement entre décideur et exécutant. Si on abolit cette distinction, la question de la faisabilité ne se pose plus* ». Aussi pour ce chercheur, la faisabilité doit être pensée en y incluant la notion de test ou de pilote pour voir si ce que nous projetons de faire peut être réalisable dans les délais que nous avons choisis.

De même pour Bruno Latour, « *le terme même de « faisable » en lui même est contestable. Vous pouvez regarder Leibniz sur les problèmes d'application. En fait, quand on dessine les choses en « gros plan », ensuite on va à l'échec. C'est le problème de la différence entre la*

partie « conception » et la partie « réalisation ». Ce dernier explique que « la faisabilité du point de vue de la philosophie des techniques est relativement difficile à appréhender car :

- *La philosophie des techniques est peu développée pour traiter ce terme.*
- *La notion de projet a été peu traitée par la philosophie à la différence de l'objet, qui lui est au centre des réflexions.*
- *Vous pouvez en revanche regarder les pragmatistes pour lesquels un objet est l'ensemble des conséquences jusqu'à la dernière des conséquences, même les plus inattendues. John Dewey, par exemple, montre que ce qui est vrai est en fait seulement ce qui fonctionne réellement ».*

De plus B. Latour et le scientifique X1 insistent sur la fait que la faisabilité est difficilement évaluable et qu'elle est souvent rationalisée à posteriori. Il serait donc difficile selon ces deux penseurs de déterminer ce qui est faisable de ce qui ne l'est pas car nous réussissons parfois à réaliser des choses qui nous paraissaient infaisables au départ de l'aventure : Bruno Latour souligne ce point en montrant que « la question de la faisabilité est souvent recréée a posteriori : par exemple, on peut montrer que c'est faisable et échouer et inversement penser que c'est infaisable et en fait on arrive à le faire. On peut aussi réaliser et se dire ensuite que c'était infaisable : par exemple, la mise en place de l'amiante se révèle infaisable à posteriori car elle crée des conséquences qui sont très néfastes qu'il va peut être falloir « défaire ».

La question de la faisabilité interroge donc la question de la limite pour déterminer ce qui est faisable de ce qui ne l'est pas. La faisabilité doit être pensée à travers les représentations qu'ont les acteurs de ce qui est faisable de ce qui ne l'est pas à un moment donné (la temporalité étant essentielle à ces réflexions). La faisabilité interroge donc la notion de frontière au sens de perspective et nous amène à réfléchir à ce que nous prenons en compte dans nos représentations pour considérer ce qui est faisable. Cette dimension est difficile à traiter car se pose alors la question de l'évaluation de ce qui est faisable, et donc de la limite à partir de laquelle nous pensons que le projet n'est plus réalisable.

De plus, quand nous parlons de « faisabilité » nous avons aussi tendance, comme le souligne Y. Pesqueux, à nous référer à ce qui est rationnellement faisable, l'expérience dans ce cas jouant un rôle prépondérant dans l'évaluation rationnelle de ce que nous pouvons réaliser.

L'histoire de l'entreprise, le degré d'innovation du projet, l'expérience des équipes peuvent être dans ce cas des indicateurs de ce qui peut être réalisable dans un délai déterminé. Aussi, dans ce cas, les variables temporelles mais aussi contextuelles de la faisabilité ne peuvent être ignorées au regard des différents types de capacités dont nous disposons. Nous avons particulièrement discuté de ce point avec F. L'Yvonnet qui montre combien la faisabilité en interrogeant le « possible » souligne la dimension contextuelle de cette notion dans l'histoire des sciences et des techniques : *« La faisabilité, c'est pour moi le possible. Il est intéressant d'associer le terme de « possible » à celui du « réel ». Du point de vue des sciences et des techniques, les choses sont possibles avant d'être réelles ce qui explique que si Einstein a découvert la théorie de relativité en 1905, on sait, si on fait l'histoire de la physique, que c'est un possible, c'est-à-dire qu'il y a un contexte et qu'il y a des théories scientifiques qui sont découvertes quasiment en même temps et cela ne sert à rien de se demander qui a piqué à l'autre une idée car il y a un contexte qui fait que avant d'être réelle, une théorie est possible. Et ça, c'est essentiel pour comprendre l'histoire des sciences et des techniques. La découverte de l'atome était inconcevable au 18ème siècle car ce n'était pas possible. Alors que si l'on se place du point des arts, c'est le réel avant le possible. Si Rimbaud n'était pas advenu, il n'y aurait jamais eu Rimbaud. Si vous faites une étude en 1850, vous ne pouvez pas dire : Rimbaud est possible, alors que c'est possible de raisonner comme cela en sciences. Mais une fois que Rimbaud a eu lieu, a posteriori, vu qu'il est réel, on peut réfléchir en quoi il a été possible (c'est-à-dire qu'il a été l'expression de son temps par exemple). C'est une analyse qu'a faite Bergson entre le réel et le possible dans la Pensée et le Mouvant »*. A travers ces commentaires, nous pouvons aussi souligner combien la variable temporelle est importante dans la manière dont nous envisageons la faisabilité dans le cadre de projets ayant une dimension technique importante.

Au regard de ces différentes sources d'inspiration qui nous donnent des pistes de réflexion intéressantes quant à la prise en compte des faisabilités opérationnelles, que gardons-nous comme éléments pour définir cette notion dans cette recherche ? Nous définirons la faisabilité comme « conditions que l'on puisse faire » ce qui suppose notamment qu'elle soit inscrite dans un contexte. Les faisabilités opérationnelles ne peuvent donc être déconnectées de l'espace mais aussi de la temporalité qui marque à un moment donné ce qu'il est possible de faire compte tenu, des conditions de réalisation. Celles-ci peuvent notamment être de l'ordre des contraintes mais peuvent aussi amener leurs lots d'opportunités comme par exemple la

découverte de nouvelles fonctionnalités techniques ou de mécanismes organisationnels qui peuvent être des facteurs positifs à la réalisation. La faisabilité n'est pas par conséquent la reproduction à l'identique de ce qui a été fait puisque les conditions socio-historiques ont évolué et portent en elle un principe d'incertitude quant aux évolutions à venir. Cette incertitude peut se manifester à différents niveaux de l'organisation dans la mesure où le degré d'innovation par rapport aux projets précédents peut varier. Il n'est pas dans notre conception de la faisabilité de mettre de côté les apports de l'expérience, de l'apprentissage et de la mémoire organisationnelle pour penser la faisabilité puisqu'elle s'inscrit encore une fois dans une temporalité.

Nous n'envisageons pas par ailleurs la faisabilité comme une auto-proclamation d'un savoir-faire à toute épreuve. Il s'agit d'un questionnement, d'une prise en compte de ce qui peut être envisageable, ce qui n'exclut ni l'apparition de contraintes supplémentaires, ni l'émergence d'opportunités qui n'avaient pas été envisagées au cours du projet. Il s'agit de comprendre la faisabilité comme un ensemble de facteurs qui, dans la manière dont on les combine, permet d'atteindre un objectif évalué comme plausible au regard de ce qui a pu être accumulé comme expériences par le passé. Se fonder sur l'histoire des échecs ou des réussites collectives permet aussi de préciser notre compréhension des phénomènes afin d'éviter des erreurs importantes qui auraient pu être soulevées par le questionnement des pratiques. Ce n'est pas parce que l'on fait référence à ce qui a pu être fait que pour autant nous sommes dans une conception certaine et maîtrisée de la faisabilité. Nous savons que l'une des plus grandes complexités qu'il est nécessaire d'aborder quand nous nous attaquons aux conditions de réalisation est l'harmonisation entre les faisabilités globales et les faisabilités locales. Comme le souligne F. Jolivet, *« l'idée que le succès d'un projet dépend de quelques décisions-clés prises par la direction générale est contredite par la réalité : le succès d'une fusée spatiale peut être entravé par un chiffon abandonné par inadvertance. [...] De même, il ne suffit pas de définir des objectifs pour les atteindre (pourtant beaucoup de dirigeants croient encore à ce processus) »*²¹⁵. Cette idée est renforcée par les propos de C. Riveline, qui, dans un dialogue avec C. Midler, remet en cause les principes du cartésianisme en expliquant que la méthode analytique n'est pas toujours la plus à même de concilier faisabilités locales et globales : *« dans notre conception traditionnelle de l'entreprise, il y a un chef et des exécutants. Seul le sommet est en relation avec l'extérieur. Pour s'adapter à l'extérieur, le sommet formule des projets qui cheminent jusqu'aux plus obscurs. La confrontation de deux*

²¹⁵ JOLIVET F., « Management de projet : et si l'on parlait vrai ? », *Gérer et Comprendre, Annale des Mines*, n°33 Septembre 1998, p. 19 - 31 (citation p. 25)

temps importe alors : la fréquence des évènements et le temps des cheminements idées du sommet jusqu'à ceux qui sont au contact de la matière. Lorsque la fréquence s'accroît, les idées n'ont plus le temps d'arriver jusqu'en bas. Il faut donc que le niveau de conscience de l'extérieur descende. La méthode primitive a l'immense avantage d'être cartésienne : puisqu'on a le temps, on découpe des tâches en étapes logiques et on aborde la tâche n+1 quand la tâche n est finie. Cela permet de faire cheminer les projets du sommet jusqu'aux niveaux les plus obscurs par l'intermédiaire de règles impersonnelles et de juger chacun selon des performances contractuelles : c'est la bureaucratie wébérienne qui permet aux acteurs d'avoir entre eux une relation simple et froide. C'est l'idéal des siècles des lumières : les hommes dialoguent à travers des objets qui sont les mêmes pour tous et grâce aux lumières de la raison, les conflits disparaissent. C'est le projet des encyclopédistes organisant le monde autour des objets »²¹⁶. Nous savons que les faisabilités locales en s'additionnant ne sont pas à mettre sur le même plan que les faisabilités globales dans la mesure où les espaces temps sont différents et les problématiques divergent en fonction de la perspective d'où l'on se place. Il s'agit de trouver les interactions fructueuses et les combinaisons qui permettront de réaliser les bonnes alliances d'ingrédients, comme en cuisine lorsqu'il est nécessaire de trouver les bons équilibres à chaque étape de la recette. La façon dont on peut trancher sur des micro-décisions peut s'avérer parfois aussi décisive pour un projet que les actions menées en haut lieu au niveau de la Direction Générale. Nous nous sommes rendu compte de ces différents effets à travers notre métier de consultante où les équipes avaient parfois des décisions extrêmement précises à prendre sur des domaines d'expertise spécifiques, qui pouvaient avoir des effets très importants sur l'avenir des entreprises engagées dans un projet de fusion acquisition.

La faisabilité est donc liée dans ce cadre à la mise en application des usages en matière de systèmes d'information et n'est pas unidimensionnelle. Nous ne souhaitons pas restreindre ou réduire le concept de faisabilité à deux ou trois critères, qui comme nous l'avons vu précédemment peuvent être techniques ou économiques. Nous envisageons le terme de faisabilité « au pluriel » pour montrer que ces facteurs sont multiples et souvent combinatoires (il existe des faisabilités inédites et des combinaisons de faisabilités dont les effets « cocktails » peuvent être détonnants). Ces derniers ne doivent pas être compris comme l'application d'un modèle de division du travail extrêmement séquentialiste et linéaire qui

²¹⁶ MIDLER C., « La révolution de la Twingo », *Gérer et Comprendre, Annale des Mines*, n°31, Juin 1993, p. 28 – 45 (citation p. 36)

réduirait la faisabilité à l'exécution mécanique du plan technique défini lors de la conception. Nous souhaitons à cet effet réintroduire d'autres dimensions de la faisabilité qu'elle soit humaine, organisationnelle, sociale, culturelle, affective, juridique, environnementale etc. Nous ne postulons pas non plus que l'ensemble de ces dimensions soient effectivement calculables et mesurables mais nous nous fondons plutôt sur la nécessaire prise en compte de ces différentes dimensions dans une ouverture holistique aux types de facteurs contribuant aux « conditions que l'on puisse faire ». Cette approche permet de questionner, nous semble-t-il, les options irréalistes dont on sait parfaitement qu'elles ne sont pas accessibles compte tenu des conditions disponibles à un moment donné. La question de la faisabilité touche la prise en compte rationnelle de ce qui peut sembler possible à réaliser compte tenu des capacités, du contexte et du temps mis à disposition. Les autres dimensions relatives à la notion de limite ou de perspective ne sont pas conçues comme devant limiter la définition de ce que nous entendons par faisabilité mais plutôt des pistes de réflexion que nous devons garder en tête comme éléments d'explication potentielle des résultats de notre recherche. Il est possible que ces éléments ressortent dans le cadre de notre démarche de validation empirique mais ils ne sont pas inclus comme un des critères limitatifs du concept de faisabilité.

6.3 La faisabilité : une approche incarnée des projets opérations à dimension système d'information

Nous souhaitons préciser que dans le cadre de cette recherche, et notamment à travers le choix du mot faisabilité, nous n'inscrivons pas ce terme dans une dimension techniciste et mécaniste. Nous redéfinissons au contraire « ce qui est faisable » en l'ancrant dans sa dimension humaine puisque, dans les entreprises, la faisabilité ne peut être simplement réduite à la simple activité de conception qui ignorerait dans une certaine mesure le vivant, au premier rang duquel se trouvent les personnes qui se confrontent à la difficile tâche de réaliser, faisant ainsi passer un projet de l'état de « possible » à celui de « réel ». D'ailleurs, quelques articles récents en gestion de projet commencent à reconnaître les effets pervers de la non prise en compte des faisabilités opérationnelles sur l'humain : A. Asquin, G. Garel et T. Picq, dans un article de 2007 intitulé « *Le côté sombre des projets, quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet* », ces auteurs ont recueilli des témoignages sur la difficulté d'être parfois laissé dans l'incapacité de répondre aux demandes de la Direction générale. Ils citent notamment la métaphore de Takeuchi et Nonaka (1986) qui

comparent la gestion de projet à « *l'image d'une équipe reléguée au sous-sol, à qui la direction retire l'échelle, et demande sous contrainte de temps, de coût et de qualité de se débrouiller seule pour remonter. Le général comme le chef de projet ne se demande pas si ses équipes sont lâches ou courageuses. Ce ne sont pas les qualités des individus qui sont en jeu mais les conditions créées afin d'acculer ses équipes au courage : « Parfois, tu as l'impression que tu n'as pas le choix, et qu'il n'y a pas d'autres solutions. Bosser, avancer, coûte que coûte. Une sorte de spirale qui s'accélère, dont tu ne peux plus sortir (Michel, projet informatique, banque). »*²¹⁷

Aussi, il s'agit pour nous de considérer la faisabilité dans une perspective élargie afin de la recentrer sur sa dimension proprement humaine et par conséquent, non complètement prévisible même si des fils ont pu être tissés par le passé permettant d'éclaircir le chemin incertain sur lequel nous sommes tenus de nous engager. Nous nous sommes fondés sur les travaux de Bergson pour replacer la faisabilité dans une conception philosophique reposant sur la « main » de celui qui fabrique et qui constitue d'après lui l'une des qualités de l'homme. Ce sujet de thèse s'ancre dans cette philosophie, qui replace l'intelligence dans son versant pragmatique et non simplement théorique (défendue par certaines approches intellectuelles dogmatiques). L'Homo Faber, dans sa capacité à fabriquer des outils, se confronte au projet et institue dans sa réflexion une « fin » qui est une caractéristique proprement humaine : comme le souligne Bergson « *En définitive, l'intelligence, envisagée dans ce qui en paraît être la démarche originelle, est la faculté de fabriquer des objets artificiels, en particulier des outils à faire des outils et d'en varier indéfiniment la fabrication* »²¹⁸. Les outils révèlent cette capacité de l'homme à réinventer sans cesse de nouvelles techniques au service d'une fin et la question de la faisabilité souligne cette intelligence de l'homme à penser le possible à travers différents moyens, parmi lesquels les outils, pour que la réalisation puisse advenir. Bergson réhabilite de plus d'autres types de mécanismes de connaissance comme l'intuition et l'expérience qui nous semblent particulièrement utiles dans le cadre de ce sujet de thèse, puisque réhabilitant dans une certaine mesure les dimensions non calculables et démontrables des possibilités de réalisation.

Pour autant, si l'intelligence pragmatique est réhabilitée par la notion de « fabrication », nous n'ancrons pas cependant la faisabilité (issue de l'ingénierie comme nous l'avons vu

²¹⁷ ASQUIN A., GAREL G. et PICQ T., « Le côté sombre des projets, quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et Comprendre*, n°90, Décembre 2007, p. 43-54

²¹⁸ BERGSON H., *L'évolution créatrice*, Editions PUF Quadrige, 11^{ème} édition, 3^{ème} tirage, 2009

précédemment) dans la seule dimension techniciste qui reviendrait à postuler à terme la supériorité des techniques dans les différentes étapes de la réalisation. Si la fabrication réhabilite l'intelligence pragmatique de la confrontation au réel, elle ne doit pas être réduite pour autant aux seules techniques nécessaires à la fabrication, notamment quand des intelligences collectives sont en jeu.

Faire appel à Bergson dans le cadre de ce sujet est par conséquent inscrire la faisabilité dans les capacités « humaines » à fabriquer et réintroduire la dimension opérationnelle voire manuelle de la fabrication, supposant notamment de prendre en compte les usages mais aussi les différentes appropriations (puisque la main selon certains auteurs préexisterait à l'outil). Nous avons retrouvé par ailleurs cette idée dans un article de P. Ranjard qui reprend cette dimension et critique dans une certaine mesure une philosophie qui dévalorise l'action « *Cette valorisation de ce qu'on est l'aboutissement d'une philosophie de l'être, née il y a vingt cinq siècles en se détachant de l'agir, considéré comme trivial et vulgaire, bon pour les esclaves et le bas peuple. Déjà Plutarque, admirateur de Platon, niait qu'Archimède se fût véritablement intéressé à la « mécanique », car « la science d'inventer et composer des machines est vile, basse et mercenaire ». Un véritable homme de science s'occupe de choses « intellectives et incorporelles » et non de ces activités « où il faut trop vilement et bassement employer l'œuvre de la main ».[...] L'acte se réalise en voix moyenne, la réalité n'est jamais tout à fait ce qu'on avait prévu : de la confrontation entre le projet d'action du sujet et la réalité qui réagit, surgit de l'indéterminé. De cet indéterminé naît la liberté de l'humain : en agissant il modifie le monde et se trouve modifié lui-même »²¹⁹.*

Aussi la faisabilité, en ce qu'elle pose dans sa réflexion les différentes possibilités de réalisations et donc d'actions nécessaires à cette apparition du réel envisagé, ancre la faisabilité dans le domaine du social puisque nous ne sommes pas seulement des individus mais nous avons aussi cette capacité à fabriquer collectivement, ce qui suppose aujourd'hui de prendre en compte d'autres phénomènes dans les « conditions que l'on puisse faire » (puisque'il s'agit là de notre définition). Aussi la réflexion sur la faisabilité revient à réfléchir également sur les différentes qualités de l'intelligence humaine qui, dans des contextes de plus en plus complexes et incertains, ne repose pas simplement sur la conception intellectuelle et incorporelle mais revient aussi à l'usage, donc à la main, qui, comme condition de création de l'outil, est aussi celle qui permet à l'homme en l'utilisant d'inscrire ainsi son action dans

²¹⁹ RANJARD P., « La socio-psychanalyse de G. Mendel », *Gestalt*, 2005 / 2 (n°29), p. 131 - 146

un collectif qui co-pense et co-produit. L'attention portée aux différentes faisabilités dans le cadre de ce sujet de thèse se conçoit dans un cadre humaniste, réhabilitant l'intelligence pragmatique permettant la création des outils et techniques et tendant à valoriser l'interaction collective sans faire de la technique la seule condition de réussite d'un projet.

Nous avons à ce sujet le sentiment que notre rapport aux conditions de réalisations techniques est toujours très ambivalent :

- Il est à la fois une source de fascination dont beaucoup espèrent encore une sorte de progrès prométhéen : la technique n'aurait pas de limites et nous permettrait de maîtriser tout notre environnement de manière mécanique (ce qui se rapproche de la théorie de la cascade où, comme pour l'effet domino, les bienfaits de la technique se transmettent en réaction en chaîne). Il ne serait pas pertinent dans ce cadre de s'y intéresser en raison de postulats relatifs à la toute puissance de l'outil.
- Et pourtant, elle est aussi ce qui n'est pas toujours considéré comme noble, notamment quand il s'agit de l'informatique par exemple. Comme le soulignent R. Scheps et J. Tarnero, c'est « *comme si la technique était le cambouis de la pensée ; comme si, pour s'émanciper de Germinal, il fallait en oublier les causes ; comme si, pour comprendre l'évolution du monde actuel, on pouvait à partir d'un souverain mépris, se dispenser d'analyser la mécanique intime de son développement. [...] Tout se passe en France comme s'il y avait, d'une part un monde de commentateurs installés sur leur Olympe philosophique, « pensant ce qui vient », élaborant la théorie de l'histoire en faisant l'économie de « penser ce qui va », ce qui fabrique, et, d'autre part, un monde de décideurs, d'acteurs économiques, de financiers et d'industriels jouant avec les humains comme s'ils n'étaient que des statistiques, indices et points de consommation*²²⁰ »

C'est pour cette raison que s'interroger sur la faisabilité dans le cadre des projets informatiques est particulièrement intéressant dans la mesure où le système informatique est un catalyseur de notre rapport à la technique qui, devenue immatérielle et plus difficile à représenter, en complexifie davantage notre compréhension. De surcroît, comme le souligne

²²⁰ SCHEPS R. et TARNERO J., Introduction à l'ouvrage *L'empire des techniques*, Editions du Seuil / Cité des sciences et de l'industrie / France Culture, 1994, p.18

M. Volle²²¹ (2005), Délégué Général du Club des Maîtres d'Ouvrage des Systèmes d'Information, les conceptions originelles des philosophes sur cette discipline sont assez intéressantes pour justifier le choix des systèmes d'information comme cadre d'analyse au mépris des faisabilités opérationnelles. Il reprend notamment l'opposition entre les mathématiques et l'informatique à travers une citation de H. Abelson et G. Jay Sussman²²² : « *en mathématiques nous utilisons des descriptions déclaratives (qu'est ce que c'est ?), alors qu'en informatique nous utilisons des descriptions impératives (comment faire ?)* ». Le rapport à la faisabilité est directement ancré dans ce rapport au « faire », à l'usage puisque la main se situe derrière l'outil qui réalise. Il catalyse d'autant plus un rapport ambivalent à la technique qu'il se situe à la frontière de la conception et de la réalisation. Le terme de mépris quant aux faisabilités opérationnelles ajoute un intérêt substantiel à la manière dont on appréhende ce qui est faisable car elle réintroduit la parole dans notre rapport au monde. Comme le notent encore une fois R. Scheps et J. Tarnero, « *dans le jeu du capitalisme mondial qui est devenu la seule règle du jeu économique sur la planète, la richesse appartient d'abord à ceux qui produisent, c'est-à-dire à ceux qui disposent de mains autant que de manière grise. La parole va avec l'outil, et on ne peut perfectionner l'outil qu'à la seule condition de l'avoir bien pensé, d'avoir considéré qu'il est lui-même porteur de pensée* »²²³. Aussi, la réflexion sur les différentes faisabilités opérationnelles porte en elle l'intention de réintroduire l'humain dans son rapport avec les techniques, l'usage étant au cœur de notre conception de ce qui est faisable.

²²¹ VOLLE M., Préface de l'ouvrage de BLOCH L., *Systèmes d'Information, Obstacles et Succès*, la pensée aux prises avec l'informatique, Vuibert, 2005, p. 1

²²² ABELSON H., SUSSMAN G. J., SUSSMAN J., *Structure and Interpretation of Computer Programs*, MIT Press, 1985

²²³ SCHEPS R. et TARNERO J., Introduction à l'ouvrage *L'empire des techniques*, Editions du Seuil / Cité des sciences et de l'industrie / France Culture, 1994, p. 19

Chapitre VII – Approche théorique retenue pour définir l’alignement stratégique

7.1. L’alignement stratégique des projets opérations à dimension SI comme cadre conceptuel

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons nous inscrire dans le cadre des travaux réalisés sur l’alignement stratégique des systèmes d’information dans la mesure où ces approches nous permettent d’aborder l’organisation dans son ensemble. Il nous est nécessaire d’adopter une perspective globale qui permet de considérer le système d’information dans l’ensemble de ses impacts organisationnels, que nous avons pu constater lors de la pratique du conseil en entreprise. Cette orientation nous semble d’autant plus importante que les erreurs communément commises encore aujourd’hui dans les entreprises sont liées à une déconnexion entre les technologies de l’information et de la communication et leurs enjeux organisationnels.

En effet, les systèmes informatiques ayant été considérés dans les organisations comme de simples outils techniques, il nous semble important de prendre en compte d’autres dimensions permettant de montrer que les technologies de l’information portent dans leur mise en œuvre de nombreux autres enjeux, que ce soit du point de vue de l’organisation, des ressources qui la composent, etc. A travers la littérature sur l’alignement stratégique, nous souhaitons replacer les débats sur le système d’information dans une perspective organisationnelle et donner à ces recherches une dimension humaine à un secteur qui tendait à le réduire à un outil dont l’application et la mise en œuvre dans les organisations devait être en quelque sorte mécanique. Comme le souligne R. Reix « *Pendant très longtemps, la conception et la mise en œuvre des systèmes d’information ont été considérées comme un problème essentiellement technique où la difficulté principale était la maîtrise de l’outil informatique. A partir de quelques spécifications générales, les spécialistes essayaient d’utiliser au mieux la technologie disponible. Les paramètres de l’organisation n’étaient que très peu pris en compte, la réflexion stratégique totalement absente* »²²⁴.

²²⁴ REIX R., *Systèmes d’information et management des organisations*, 4^{ème} édition, Vuibert, 2002

Petit à petit, notamment suite à l'énonciation du paradoxe de Solow qui expliquait que malgré les forts investissements dans les technologies de l'information et de la communication, la productivité n'augmentait pas (« *you can see the computer age everywhere, except in the productivity statistics* »), les recherches se sont orientées vers les différents impacts des technologies dans les organisations dans les entreprises. Les différents problèmes posés sur par la technique au niveau de l'organisation ont amené peu à peu les travaux du monde académique à s'intéresser aux liens entre les techniques informatiques et la stratégie d'entreprise. En effet, face à des investissements relativement importants qui n'évitaient pas de nombreuses déceptions quant à l'utilisation de ces nouvelles techniques informatiques, et suite à une prise de conscience accrue de l'importance de l'information en stratégie d'entreprise, de nouveaux courants académiques ont porté leur attention sur les dimensions « cachées » des performances des systèmes d'information dans la stratégie d'entreprise. Beaucoup se sont rendus compte que l'alignement réussi d'un système d'information ne pouvait être réduit à sa simple architecture technique déconnectée de son environnement interne et externe ainsi que des personnes qui l'utilisent.

Le modèle de mise en cohérence stratégique du système d'information avec la stratégie d'entreprise a donc émergé de ces réflexions : l'un des premiers ouvrages réalisés sur cette question et qui reste l'une des références les plus connues en la matière est celui écrit par Venkatraman et Henderson (1993)²²⁵. Nous aurons l'occasion un peu plus loin dans ce chapitre de développer ce modèle d'alignement du système d'information avec la stratégie d'entreprise.

Cette prise de conscience au début des années 1990 des liens entre système d'informations et stratégie d'entreprise ont fait avancer la réflexion sur le rôle des outils informatiques mais ont aussi engendré dans une certaine mesure de nouveaux débats sur la manière d'articuler ces différents éléments. Pour R. Reix, quatre éléments doivent être pris en compte dans cette tentative de rendre cohérent le SI avec la stratégie d'entreprise : « *la définition du rôle et d'un système d'information doit découler d'une mise en cohérence globale préalable où seront pris en compte les éléments de la stratégie générale, les caractéristiques de l'organisation et les*

²²⁵ HENDERSON J.C., et VENKATRAMAN., N., « Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, 32 (1), 1993 p.4-16

paramètres liés à la gestion de la plate-forme technologique de l'organisation »²²⁶. Il n'est pas toujours évident pour autant de savoir comment prendre en compte les éléments pertinents pour mettre en cohérence l'ensemble de ces éléments. La littérature professionnelle en fait d'ailleurs une préoccupation centrale puisque le CIGREF, qui est une association professionnelle travaillant sur la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour les entreprises, le met à l'ordre du jour d'une de ses publications majeures en tant que Livre Blanc en 2002²²⁷. Dans la partie introductive, résumant les points clés de ce rapport pour les décideurs, le rapport souligne clairement qu'il n'existe pas « *de lien direct et mécanique entre le montant de la dépense informatique et la performance de l'entreprise. La valeur du système d'information est une valeur d'usage* »²²⁸. Cette première ligne est révélatrice des évolutions quand aux représentations que les décideurs peuvent avoir des facteurs permettant une utilisation efficace du système d'information puisque ce dernier doit être appréhendé désormais sous l'angle de son utilisation.

Ces constats professionnels vont de pair avec des recherches accrues entre alignement stratégique et performance des entreprises dans la mesure où de nombreux chercheurs montrent qu'un système aligné accroît la performance. Comme le résume L. Raymond²²⁹, plusieurs travaux soulignent depuis le milieu des années 1990 ce constat. Le tableau ci-dessous réalisé par cet auteur est assez révélateur des réflexions portées par le monde académique sur la valeur ajoutée des technologies d'information dans l'entreprise.

²²⁶ REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, 4^{ème} édition, Vuibert, 2002

²²⁷ CIGREF, Livre Blanc, « Alignement stratégique du système d'information : comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ? », 2002 (disponible sur le site du CIGREF à l'adresse suivante : http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002_-_Alignement_strategique_du_systeme_d_information_web.pdf)

²²⁸ Ibid.

²²⁹ RAYMOND L., "L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise", in *Faire de la Recherche en systèmes d'information*, Coordonné par F. Rowe, Vuibert FNEGE, 2002

| Auteurs | Domaines | | | | Type d'alignement | Résultats |
|--|-----------|-----------------------------|--------------|--------------|--|---|
| | Stratégie | Structure organisationnelle | Stratégie TI | Structure TI | | |
| Sabherwal et Kirs 1994 | X | | | X | Déviations de profil | L'alignement facilite la performance organisationnelle |
| Bergeron et Raymond 1995 | X | | X | | Médiation Modération | L'alignement entre l'orientation stratégique de la gestion des TI et la stratégie d'affaires a un impact positif sur la performance |
| Raymond et al. 1993 Raymond et al. 1995 | X | | | X | Appariement | L'alignement entre la structure des TI et la structure organisationnelle a un impact positif sur la performance |
| Teo et King, 1996 | X | | X | | Médiation | L'alignement a une influence positive sur la performance |
| Chan et Huff 1993, Chan et AL. 1997 | X | | X | | Appariement Modération | L'alignement des SI en tant que prédicteur de la performance d'affaires |
| Bergeron et al. 2001 | X | X | X | X | Covariation Gelstalts Déviations de profil | Le coalignement des stratégies et des infrastructures org-TI est la perspective d'alignement qui explique le mieux la performance. |
| Sabherwal et Chan, 2001 | X | | X | | Déviations de profil | L'alignement stratégique des SI avec les comportements de prospection et d'analyse a un effet sur la performance |

| | | | | | | |
|------------------------|---|--|---|---|-------------|---|
| Croteau et al. 2001 | X | | X | X | Covariation | Le coalignement de la gestion des SI avec les comportements stratégiques de prospective et d'analyse a un effet positif sur la performance. |
|------------------------|---|--|---|---|-------------|---|

Tableau 2 - Tableau de L. Raymond résumant les différents travaux sur l'alignement stratégique et performance des entreprises jusqu'au début des années 2000²³⁰

Plus récemment, des auteurs comme P.P. Tallon et A. Pinsonneault²³¹, s'interrogent sur le lien entre alignement stratégique et agilité dans les entreprises dans la mesure où dans un contexte extrêmement changeant, les entreprises sont obligées de réagir extrêmement rapidement aux évolutions concurrentielles. Il semble au regard des conclusions de ces auteurs que l'alignement stratégique des systèmes d'informations soit un facteur facilitant de manière importante l'agilité des entreprises. Cela montre l'importance de l'alignement stratégique des SI dans la compétitivité des entreprises, thèmes de préoccupation centrale pour de nombreux chercheurs. Ces auteurs complètent de surcroît à travers leurs réflexions une synthèse de la littérature sur l'alignement stratégique des systèmes d'informations et sur leur impact sur la performance de l'entreprise. Nous avons inclus ce tableau dans la mesure où il complète les analyses faites précédemment.

²³⁰ Ibid. p. 312

²³¹ TALLON P.P., PINSONNEAULT A., "Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model", *MIS Quarterly*, Juin 2011, Vol. 35, Issue 2, p. 463 - 486

| Table 1. Synthesis of Strategic IT Alignment Literature | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Reference | Particulars of Alignment | Approach | Characterization of IT | Research Findings |
| Sabherwal & Kirs (1994) | Alignment of critical success factors and IT capabilities in a university | Profile Deviation (Firm level) | IT capabilities are based on information retrieval, electronic communications, computing facilities, and computer-aided education | Alignment is associated with perceived IT success and organizational performance |
| Chan et al. (1997) | Alignment of eight dimensions of strategy, based on STROBE (Venkatraman 1989) with eight similar dimensions of IS strategy | Moderation (Process level) | IT strategy is modeled via a STROEPIS framework that rates the extent of IT use in support of business activities that focus on aggressiveness, analysis, internal defensiveness, external defensiveness, futurity, proactiveness, risk aversion, and innovativeness | Alignment has a positive impact on the perceived performance of the firm and on the perceived effectiveness of the IS unit |
| Palmer & Markus (2000) | Alignment between supplier, internal, and customer focused business and IT strategies | Matching (Firm level) | IT strategy is based on IT use in support of supplier partnering, transaction efficiency, or customer detail | Alignment is not correlated with retail-specific measures of firm performance |
| Croteau & Bergeron (2001) | Alignment of strategy, based on the Miles and Snow (1978) typology, with IT deployment profiles | Covariation (Firm level) | IT deployment is a latent variable modeled by six indicators: strategic impact of the IS department, management style of IS teams, IT architecture, IT scanning, source of IS development, and IS performance evaluation | Technological deployment by defenders is contrary to their strategic focus |
| Croteau et al. (2001) | Alignment of organizational and IT infrastructure | Covariation (Firm level) | IT infrastructure is a latent variable modeled by five indicators: user involvement, connectivity, distributed computing, flexibility, and IT awareness | Alignment between organizational and IT infrastructure predicts firm performance |
| Sabherwal & Chan (2001) | Alignment is based on the difference between actual and ideal levels of IT use for strategies based on the Miles and Snow (1978) typology | Profile Deviation (Process level) | IT strategy is determined through a STROEPIS framework. It evaluates the extent of IT use in supporting business activities around aggressiveness, analysis, internal and external defensiveness, futurity, proactiveness, risk aversion, and innovativeness | Alignment leads to higher performance in all firms, except in the case of defenders |
| Kearns & Sabherwal (2003) | Alignment is based on cross-referencing of IT and business plans | Covariation (Firm level) | The IT strategy is not measured directly. Instead, the focus is on the creation and content of an IT planning document | Cross-referencing of the business plan in the IT plan is consistent with use of IT for competitive advantage |
| Bergeron et al. (2004) | Alignment between business and IT strategy, IT and business structure | Gestalt (Firm level) | IT strategy reflects measures of strategic use of IT and environmental scanning; IT structure is based on IT planning, control, acquisition, and implementation | Alignment is positively related to firm performance |
| Chan et al. (2008) | Alignment is based on the difference between actual and ideal levels of IT use for strategies based on the Miles and Snow (1978) typology | Profile Deviation (Process level) | Uses STROEPIS to reflect IT use in support of business strategy; data drawn from Chan et al. (1997) and Sabherwal and Kirs (1994) | Alignment is positively related to performance for all firms except in the case of defenders |
| Oh & Pinsonneault (2007) | Alignment between business and IS strategy based on a resource-centered and contingency perspective | Matching, Moderation (Firm level) | IT strategy was operationalized using a portfolio of IT applications that were defined as having an operational, quality or revenue growth orientation | Alignment is associated with lower costs, higher sales and profit |
| Tallon (2008) | Alignment between business and IT strategy across five processes: supplier relations, production/operations, product/service enhancement, sales/marketing, and customer relations | Moderation, Profile Deviation (Process level) | IT use was assessed in each of five business processes across the value chain | Alignment is associated with higher IT business value for firms except those that espouse a strategy of operational excellence |

Tableau 3 - Tableaux de P.P. Tallon et A. Pinsonneault résumant la littérature sur l'alignement stratégique des systèmes d'information jusqu'en 2008 ²³²

²³² Ibid. p. 466

Pour autant, la difficulté principale de ces nouveaux courants de pensée est d'analyser en détails les différents modèles d'alignement et de proposer des recommandations managériales pour favoriser cette mise en cohérence du SI avec la stratégie d'entreprise. Beaucoup d'articles de recherches semblent préoccupés par la mesure de ce que l'alignement peut apporter à la stratégie d'entreprise, compte tenu des évolutions de paradigmes que nous avons pu constater dans la littérature managériale sur l'environnement concurrentiel. Il semble nécessaire pour l'ensemble de ces auteurs de réfléchir sur la notion de performance, de calcul et de mesure de ce que peuvent apporter les SI à l'entreprise à travers la théorie de l'alignement stratégique. Bien que comprenant ces centres d'intérêts qui tendent à amener les réflexions sur l'efficacité des manœuvres stratégiques et à mesurer comment les théories sur l'alignement stratégique peuvent y contribuer, les études sur les facteurs contribuant à améliorer cet alignement nous paraissent incomplètes. Aussi, nous nous positionnerons dans le paragraphe suivant sur les approches que nous ne retenons pas dans cette recherche pour définir l'alignement stratégique.

7.2 Ce que n'est pas l'alignement stratégique et le système d'information dans le cadre de cette recherche doctorale

Comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs modèles d'alignement stratégique sont proposés par la littérature sur le management stratégique depuis le début des années 1990. Le modèle SAM (Strategic Alignment Model) constitue l'un des cadres de références majeures de ce courant d'analyse puisque c'est à partir de ces premières contributions que les critiques ultérieures et les propositions différentiantes ont pu être développées quant aux différentes variables de l'alignement. Ce modèle est construit sur quatre principes fondamentaux repris ci-dessous (Fimbel 2007)²³³ :

- Le fit stratégique qui consiste à mettre en cohérence la stratégie tournée vers l'extérieur de l'organisation et les infrastructures et processus tournés vers le fonctionnement opérationnel interne des organisations (Fimbel 2007 p. 98).

²³³ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Village Mondial, Pearson Education France, 2007

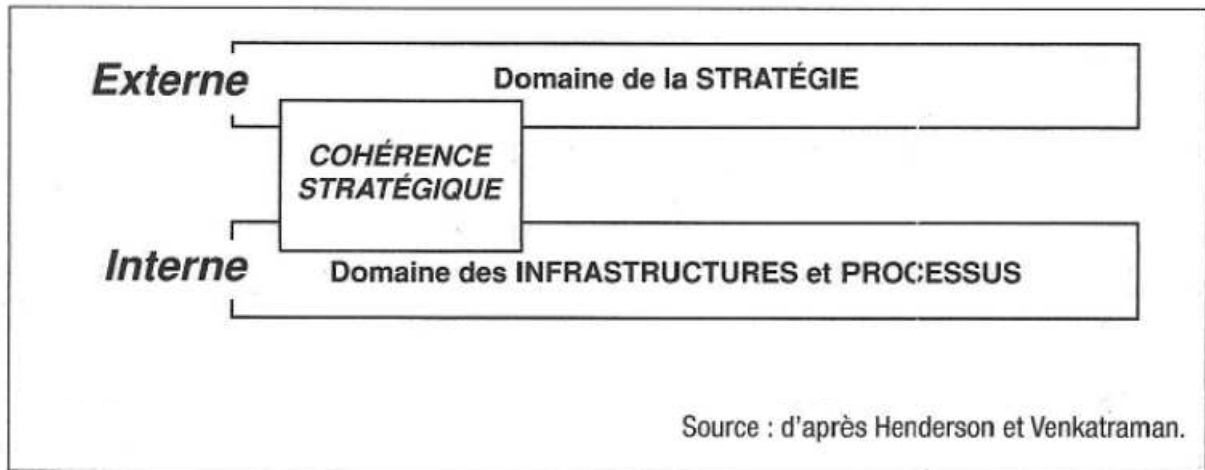


Figure 10 - Le modèle SAM : la cohérence stratégique (source : Fimbel 2007)²³⁴

- La disjonction entre les desseins et activités de l'entreprise et les TI qui doivent être cependant bien intégrés d'un point de vue fonctionnel. Quatre domaines sont alors définis : la stratégie générale, la stratégie TIC, l'infrastructure organisationnelle et processus, et enfin, les infrastructures technologiques et processus SI (Fimbel 2007 p.98).

²³⁴ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Village Mondial, Pearson Education France, 2007 p. 98

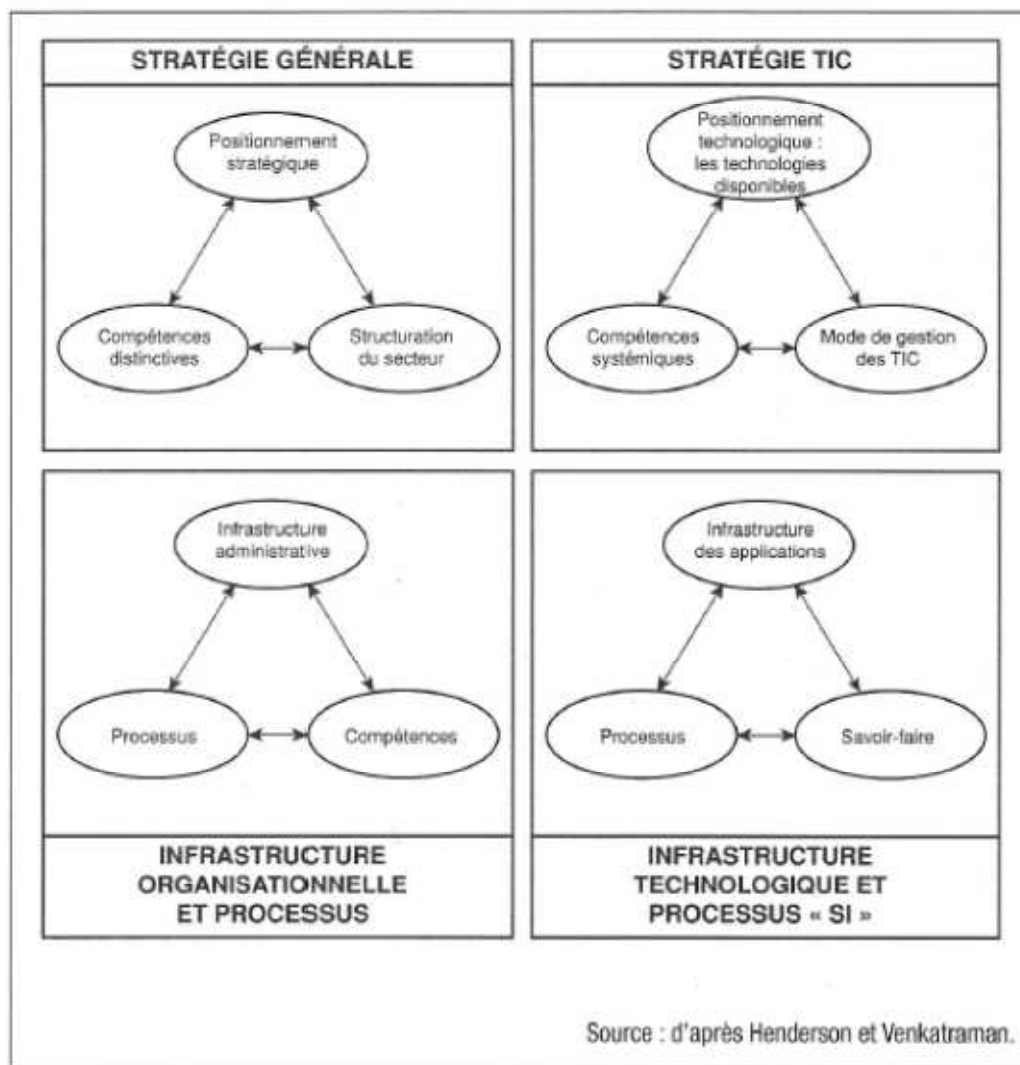


Figure 11 - Le modèle SAM : les quatre domaines (source : Fimbel 2007)²³⁵

- Les quatre domaines mentionnés précédemment doivent être ensuite intégrés dans deux dimensions que sont la cohérence stratégique et l'intégration fonctionnelle. Le schéma ci-dessous permet de visualiser les positionnements des différents domaines stratégiques et leur intégration dans deux axes garantissant la cohérence stratégique et fonctionnelle du modèle. (Fimbel 2007 p. 98 - 99)

²³⁵ Ibid. p. 99

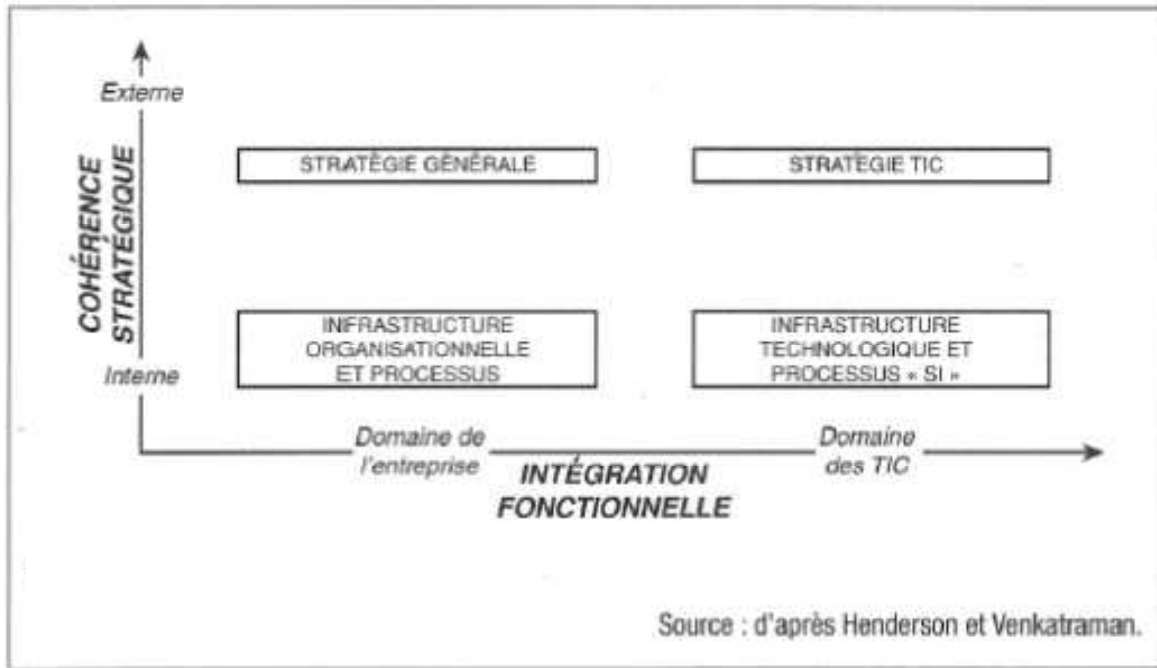


Figure 12 - Le modèle SAM (source : Fimbel 2007) ²³⁶

- L'attribution de rôles possibles à chacun de ces domaines est ensuite nécessaire pour montrer comment chaque domaine peut être rattaché aux autres dans différents types de positionnement et donc à des types d'alignement différents. Les trois rôles définis sont par conséquent : le rôle d'ancrage, de pivot ou d'impact. (Fimbel 2007 p. 99 - 100)

²³⁶ Ibid. p. 99

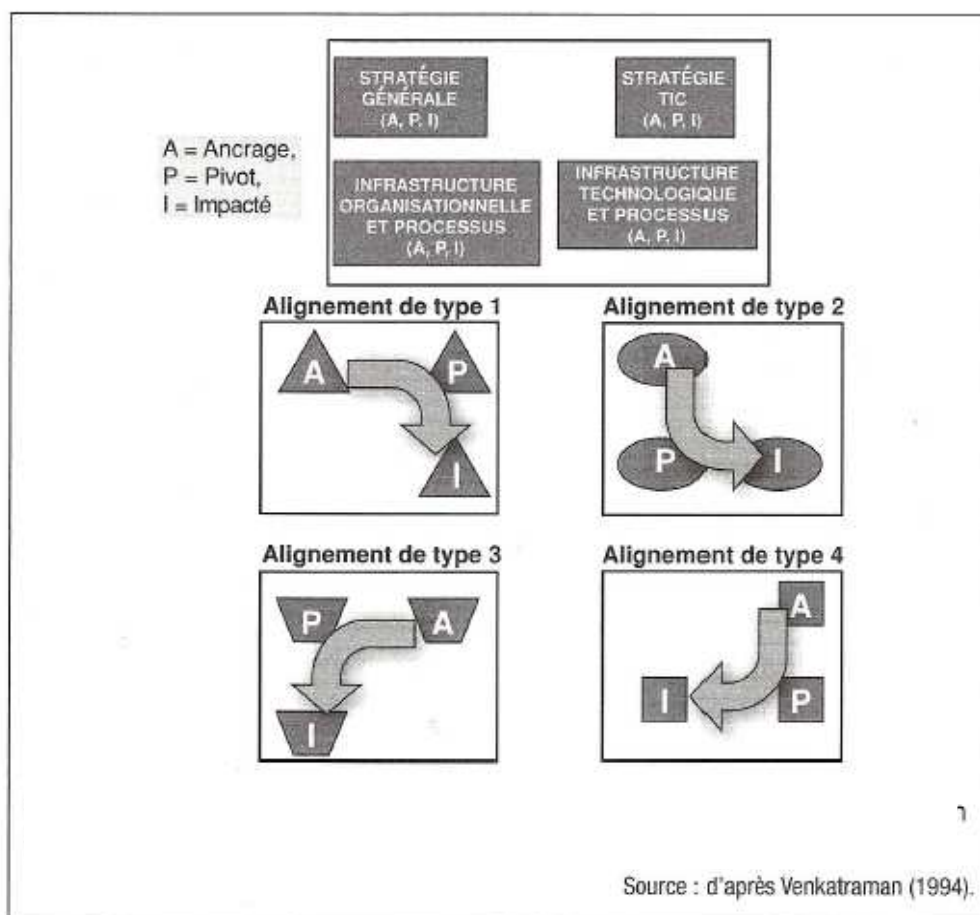


Figure 13 - Le modèle SAM : exemples d'implication diversifiée de chacun des domaines dans un alignement du SI (source : Fimbel 2007)²³⁷

Ce modèle a cependant été critiqué à de nombreuses reprises bien qu'étant une source particulièrement féconde par les chercheurs travaillant sur l'alignement stratégique. L'une des premières remarques formulées à son encontre est son manque de prise en compte des changements ou ruptures fréquents rencontrés dans les manœuvres stratégiques dans un contexte de plus en plus incertain et chaotique (Reix, 2004)²³⁸. De plus, selon E. Fimbel qui résume dans son ouvrage d'autres critiques adressées au modèle SAM²³⁹, d'autres travaux interrogent ses présupposés qui sont fondés sur une « *vision rationaliste et séquentialiste du management stratégique de l'entreprise comme du SI, vision qui réduit le management stratégique à la préparation et à la prise de décision* » (Frery 2005²⁴⁰, Smaczny 2001²⁴¹,

²³⁷ Ibid. p. 100

²³⁸ REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, 5ème édition, Vuibert Paris, 2004 p. 279-341

²³⁹ Ibid p. 101

²⁴⁰ FRERY F., "Propositions pour une axiomatique de la stratégie", in *Perspectives en Management stratégique*, dirigé par P. Joffre, J. Lauriol, et A. Mbengue, tome 11, Editions EMS, 2005

Marciniak, 2005²⁴²). E. Fimbel mentionne par ailleurs que d'autres auteurs comme Y. Pesqueux ou Laudon et London (2006) estiment que le postulat du déterminisme technologique est toujours très présent au détriment des dimensions socio-techniques, en raison d'une structure de l'offre en produits et services informatiques encore dominée par les options des grands constructeurs informatiques (p. 101). Il note aussi que Carr (2003), Kefi, Kalika et Schwartz (2006) critiquent quant à eux le fait que le modèle SAM postule que la contribution des TIC à « *la performance de l'entreprise est forcément positive si un alignement pertinent est réalisé au moment de la décision d'investissement* » (p. 101).

Des travaux ultérieurs s'inspirant du modèle SAM ont été proposés, notamment ceux de Luftman²⁴³, qui a développé une méthodologie pour analyser plus précisément la maturité de l'alignement dans les organisations (Strategic Alignment Maturity Model). Selon M. Khaiata & I. Zualkernan²⁴⁴, cet auteur propose notamment d'évaluer la maturité de l'alignement stratégique en fonction de six critères que sont :

- la communication (pour développer le partage des connaissances dans l'ensemble de l'organisation)
- la mesure de la valeur / compétence du SI (manière dont le SI contribue à développer l'activité)
- la gouvernance (pour assurer une répartition optimale entre les ressources)
- le degré de partenariat (pour évaluer le degré de confiance entre les participants)
- le périmètre et l'architecture (mesurant la transparence et la flexibilité que le SI apporte à l'activité)
- les compétences (permettant de savoir en termes d'innovation, de gestion du changement, et de recrutement si l'organisation en bénéficie de manière importante).

Ces différents axes d'analyse doivent permettre de mesurer le niveau de maturité de l'alignement du SI en le comparant avec l'axe « métier » de l'entreprise : cela permet d'établir en quelque sorte une cartographie des domaines où des actions doivent être entreprises pour

²⁴¹ SMACZNY, T. "Is en an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organizations ?", *Management Decision*, 2001, 39, 10, p. 797-802

²⁴² MARCINIAK R. et al., *Diriger les systèmes d'information : les meilleures pratiques*, Weka, Paris 2005, p. 452 - 459

²⁴³ LUFTMAN, J. N., BRIAR T. (1999). "Achieving and Sustaining Business-IT Alignment", *California Management Review*, 42 (1), 109-122

²⁴⁴ KHAIATA M., ZUALKERNAN I. A. " A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity". *Information Systems Management*, Spring 2009, Vol. 26 Issue 2, p. 138-152

favoriser l'alignement stratégique (Khaiata & Zualkernan 2009)²⁴⁵. Pour autant, ces différents axes d'analyses ne nous satisfont pas dans la mesure où elles n'insistent pas assez sur les dimensions externes de l'alignement stratégique et sur le rôle des différentes parties prenantes dans la manœuvre des forces (perspective globale / locale). Le facteur temps est de surcroît assez peu traité dans le cadre de ce modèle qui nous paraît extrêmement statique. Pour E. Fimbel (2007), « *le but de ce dernier est l'évaluation de l'état de l'alignement des investissements IT* »²⁴⁶.

Ces différentes remarques sont renforcées par un article récent qui en partant des caractéristiques du modèle SAM essaie de définir des grands axes d'analyse permettant de comprendre et de mettre en lumière les divergences des différents modèles en matière d'alignement stratégique. O. Avila, V. Goepf et F. Kieffer²⁴⁷ nous livrent un résumé pertinent des différentes publications sur l'alignement stratégique en tentant de les regrouper pour souligner leurs centres d'intérêts communs. Pour ces auteurs, les travaux sur l'alignement stratégique sont structurés autour de trois niveaux d'alignement :

- le premier correspond à ce qu'ils appellent « l'alignement classique » qui existe quand le système informatique est en concordance avec les objectifs métiers de l'organisation.
- le deuxième niveau est celui qui prend en compte l'environnement externe et assume que le SI doit intégrer certaines caractéristiques lui permettant d'évaluer la dimension externe.
- la troisième dimension de l'alignement est celle qui s'intéresse à l'évolution du SI et à sa flexibilité pour que le système d'information puisse évoluer en fonction des changements futurs de l'organisation et de l'environnement.

Cependant, ces trois niveaux ne sont pas suffisamment précis pour caractériser les divergences entre les différents modèles d'alignement stratégique. Aussi, de nouvelles grilles de lectures sont définies par ces chercheurs pour caractériser chaque approche en reprenant certains éléments du modèle SAM: quatre éléments d'analyse sont définis à savoir, les

²⁴⁵ KHAIATA M., ZUALKERNAN I.A. " A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity". *Information Systems Management*, Spring 2009, Vol. 26 Issue 2, p138-152

²⁴⁶ Ibid.

²⁴⁷ AVILA O., GOEPP V., KIEFFER F., « Understanding and Classifying Information System Alignment Approaches », *Journal of Computer Information Systems*, Fall 2009, 50 (1), p.2-14

domaines impliqués (stratégie business ; infrastructure organisationnelle et processus, stratégie informatique, infrastructure SI et processus), les séquences d'alignement (domaines de classification, types de relation, nature de l'alignement), l'analyse de l'environnement (quelle est la perspective : les acteurs, les usages, ou les problèmes), et enfin, la dimension temporelle (passé, présent&actions futures, le futur). Cette grille d'analyse permet de définir plusieurs types d'approche selon O. Avila, V. Goepf et F. Kieffer :

- Celles pour lesquelles l'alignement est fondé sur la stratégie métier, qui est la ligne directrice sur laquelle doivent s'appuyer les différentes séquences d'alignabilité : sont classées notamment dans cette catégorie les analyses de S. Morton²⁴⁸, Longépé²⁴⁹ et Bleinstein²⁵⁰.
- Celles qui relient les infrastructures organisationnelles et informatiques avec les processus. Ces courants de pensée ne sont pas axés vers le soutien d'une vision stratégique et sont par exemple issus des travaux de Sheer et Nuttgens²⁵¹ ainsi que Wieringa²⁵². Nous pouvons aussi citer les travaux P. P. Tallon dont un article 2007, fait redescendre l'alignement stratégique au niveau des processus de l'entreprise et de sa chaîne de valeur²⁵³.
- Celles qui travaillent sur d'autres types de modes d'alignabilité (notamment en sortant de l'approche top-down). Dans ce cas l'alignement stratégique a aussi une nature « émergente » (méthode BITAM²⁵⁴, approche Fujitsu²⁵⁵, modèle de Wegman-SEAM²⁵⁶ etc.)

²⁴⁸ SCOTT MORTON M., *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York, 1991

²⁴⁹ LONGEPÉ C., *Le projet d'urbanisation du SI – Démarche pratique avec cas concrets*, Dunod, Paris 2004

²⁵⁰ BLEINSTEIN S.J., COX K., VERNER J., and PHALP K.T., "B-SCP : a Requirements Analysis Framework for validating strategic alignment or organizational IT based on strategy, context, and process", *Information and Software Technology*, (48:9), 2006, p. 846 - 868

²⁵¹ SCHEER A. W., NUTTGENS M. "ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management", J.D. W.M.P. van der Aalst & A. Oberweis, Berlin 2000

²⁵² WIERINGA R.J., BLANKEN H.M., FOKKINGA M.M. *Aligning application architecture to the business context. Conference on Advanced Information System Engineering*, (CAISE 2003), Klagenfurt/Velden, Austria 2003, p. 209-225

²⁵³ TALLON P.P., "A Process-oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy", *Journal of Management Information Systems*, Winter2007/2008, Vol. 24 Issue 3, p. 227-268

²⁵⁴ CHEN H.-M., KAZMAN R., and GARG A. "BITAM: An engineering-principled method for managing misalignments between business and IT architectures", *Science of Computer Programming*, 57(1), 2005 p.5-26

²⁵⁵ YETTON, P.W., JOHNSTON K.D., and CRAIG J.F. "Computer Aided Architects : a Case Study of IT and Strategic Change", *Sloan Management Review*, 35(4), 1994 p. 57-67

²⁵⁶ WEGMAN A., *The Systemic Enterprise Architecture Methodology Business and IT Alignment for Competitiveness*, EPFL, Editor, 2002, Lausanne Suisse

Cet article est extrêmement intéressant car il nous montre dans une certaine mesure les faiblesses des différentes méthodes d'alignement. Il nous semble en premier lieu que ces théories sont extrêmement séquentielles et ne prennent pas en compte de nombreux facteurs qui constituent les organisations. Elles ont aussi souvent la fâcheuse tendance à hiérarchiser les différents facteurs de l'alignabilité alors que la dimension contextuelle est un élément important qui peut permettre de réévaluer les facteurs à prendre en compte (et ajustables en fonction des fins souhaitées). La centralité de la dimension « business strategy » comme point de départ à l'alignement dans de nombreuses approches nous semble très surestimée par rapport à d'autres dimensions qui doivent être associées au processus d'alignement. Ces recherches sont parfois d'une extrême complexité dans leurs préconisations au détriment d'une analyse fine de facteurs significatifs qui sont pourtant appréciables et dignes d'attention.

D'autre part la dimension temporelle n'est pas traitée nous semble-t-il comme il se doit : l'histoire, les trajectoires, les effets de sédimentation, les effets d'erre relatifs au système d'information et à son ancrage dans le développement d'une entreprise ne sont pas réellement mentionnés. L'existant est surdéterminé par rapport aux évolutions futures qui peuvent être nécessaires, la temporalité est découpée sans que les frontières entre le passé / l'actuel ne soient traversées de perspectives continues permettant de dessiner un chemin tourné vers des finalités explicites. Aussi, comme le soulignent ces auteurs, de nouvelles perspectives devront être créées afin de donner une vision plus dynamique à l'alignement du système d'information. De plus, nous estimons que la récursivité des pratiques d'alignement n'est pas réellement approfondie, notamment quand il s'agit de s'intéresser aux différentes représentations que les acteurs peuvent faire du système d'information. Cette problématique ne nous semble pas avoir été abordée dans ces différents courants de pensée : la méthode semble parfois être un recours utile pour hiérarchiser des facteurs qui dans la pratique ressemblent davantage à des présupposés normatifs qu'à une analyse en profondeur des facteurs d'alignabilité du système d'information permettant une adaptation aux turbulences des environnements internes et externes. En effet, des recherches récentes cherchent toujours à montrer comment favoriser l'alignement des SI sur les stratégies métier en essayant différents types de configuration qui n'apportent pas nous semble-t-il de nouvelles perspectives aux recherches sur l'alignement stratégique. Par exemple, les travaux de Weiss (2006) montrent qu'en fonction de l'implication du système d'information en interne et dans

les engagements externes, le rôle du système d'information peut être aligné soit comme une « ressource technique », « un facilitateur métier », ou une « arme stratégique »²⁵⁷.

D'autres estiment que les liens entre les managers IT de haut niveau et leurs collègues des métiers sont un facteur positif à l'alignement stratégique (Reich and Bensabat 1996²⁵⁸, 2000²⁵⁹). Plus récemment en 2007, d'autres auteurs ont montré que la connaissance de leurs métiers respectifs entre les managers business et IT ont pu permettre une meilleure cohérence entre les plans informatiques et les activités métier (Kearns and Lederer, 2003²⁶⁰ ; Kearns and Sabherwal 2006, 2007²⁶¹). Ces articles approfondissent d'autres facteurs centrés davantage sur l'« humain » que ceux qui encore récemment travaillent sur différents types de configurations entre les structures, les processus et les mécanismes organisationnels même si le rôle de certaines parties prenantes, comme le DSI, sont un peu plus étudiés²⁶². Récemment, un article de Huang souligne l'importance des activités de communication, d'interactions, et de culture dans la réalisation de l'alignement stratégique ce qui nous semble être une dimension à approfondir comme perspective de recherche ultérieure.²⁶³ Les travaux de David S. Preston et E. Karahanna²⁶⁴ insistent très récemment sur la notion de « compréhension partagée » entre le top management et les DSI pour montrer qu'il existerait « un alignement intellectuel » qui s'ajouterait aux dimensions processuelles ou configurationnelles étudiées jusqu'ici. Ils s'intéressent aux dimensions cognitives et langagières de l'alignement stratégique, vision qui nous paraît plus pertinente que celles développées précédemment sur les facteurs clés de succès des manœuvres d'alignement.

²⁵⁷ WEISS J. W., THOROGOOD A. & CLARK K.D., "Three IT-business Alignment Profiles : Technical Resource, Business Enabler and Strategic Weapon", *Communications of the Association for Information Systems*, 2006 (18), p. 676-691

²⁵⁸ REICH, B. H., BENSABAT, I., "Measuring the linkage between business and information technology objectives", *MIS Quarterly*, 1996, 20 (1), p55-81

²⁵⁹ REICH B., BENSABAT I., "Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives", *MIS Quarterly*, 2000, 24(1), p. 81-113

²⁶⁰ KEARNS G.S., LEDERER A.L., "A Resource-Based view of Strategic IT Alignment : How knowledge sharing creates competitive advantage", *Decision Science*, 2003, 34 (1), p1-29

²⁶¹ KEARNS G.S., SABHERWAL R., "Strategic Alignment between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcomes and Consequences", *Journal of Management Information Systems*, 2006/2007, 23 (3), p.129-162

²⁶² TARAFDAR M., QRUNFLEH M., QRUNFLEH S., "IT-Business Alignment : A Two Level Analysis", *Information Systems Management*, Fall 2009, Vol. 26, Issue 4, p.338-349

²⁶³ HUANG DERRICK C., QING HU, "Achieving IT-Business Strategic Alignment via Enterprise-Wide Implementation of Balanced Scorecards", *Information Systems Management*, Spring 2007, Vol. 24 Issue 2, p. 173-184

²⁶⁴ PRESTON D. S., KARAHANNA E., "Antecedents of IS Strategic Alignment : a nomological network", *Information Systems Research*, Juin 2009, Vol. 20 Issue 2, p. 159-179

Ces pistes récentes de réflexion sont renforcées par les travaux de M. Tarafdar et S. Qrunfleh²⁶⁵ qui nous donnent à voir quelles sont les éléments tactiques qui permettent de mieux aligner le système d'information avec les enjeux métiers dans les entreprises. Au regard de leurs travaux, différentes dimensions doivent être considérées, indépendamment des aspects que l'on pourrait qualifier de « configurationnels », pour favoriser l'alignement stratégique :

- les échanges entre les différents intervenants sur les projets sont un atout important de l'alignement stratégique et le partage de l'information entre eux est essentiel au bon déroulement de la manœuvre.
- les problématiques de circulation de l'information et d'interactions entre les différentes strates managériales sont soulignées comme étant importants pour favoriser l'alignement stratégique
- le rôle de la gouvernance est aussi mis en lumière comme un des points d'attention à garder à l'esprit pour favoriser l'alignement stratégique
- la bonne compréhension des enjeux de chaque fonction au sein de l'organisation est mise en avant, notamment à travers l'organisation de formations pour les différents collaborateurs aux prises avec le projet.

Ces travaux sont intéressants et nous permettent de justifier dans la troisième sous-partie de ce chapitre le modèle d'alignement stratégique que nous retiendrons dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, il nous semble que ces différents courants d'analyse ont beaucoup de difficultés à réconcilier ce que l'on pourrait appeler le « global » et le « local ». Même si les réflexions sur l'alignement ont davantage pris en compte par exemple, le rôle des utilisateurs comme moyen de favoriser l'alignement stratégique, la dimension des usages dans l'alignement stratégique ont souvent été sous-estimés. Ces travaux centrés sur la satisfaction de l'utilisateur sont souvent unidimensionnels et ne prennent pas en compte d'autres types de facteurs aussi importants que les représentations, les phénomènes d'appropriation, la cohérence entre la satisfaction des utilisateurs et l'alignement attendu des SI du point de vue des usages, etc. E. Fimbel dans son ouvrage *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information*

²⁶⁵ TARAFDAR M. et QRUNFLEH S., "Examining Tactical Information Technology-Business Alignment", *Journal of Computer Information Systems*, Summer2010, Vol. 50 Issue 4, p. 107-116

avec *les trajectoires et manœuvres des entreprises*²⁶⁶, réintroduit cette dimension centrale des usages dans la mesure de l’alignement du système d’information : il souligne notamment que la satisfaction des utilisateurs ne signifie pas pour autant que les usages soient alignés sur les attentes managériales.

Aussi, ces différentes recherches sur l’alignement stratégique, pour autant qu’elles constituent un point d’ancrage important dans nos réflexions ne nous satisfont pas réellement car elles nous paraissent être parfois trop normatives et nous amènent à ignorer des dimensions centrales dans l’analyse des phénomènes d’alignement. De plus, il nous paraît important de replacer ces travaux dans les visions que l’on peut avoir du système d’information et des inspirations conceptuelles relatives aux types de relations entre acteurs que nous envisageons comme fondement à la délimitation du périmètre théorique de l’alignement stratégique que nous choisirons dans ce travail.

7.3 Définition des approches retenues dans cette recherche doctorale en matière d’alignement stratégique et de système d’information

Afin de montrer en quoi nous nous positionnons de manière divergente par rapport aux idées mentionnées précédemment, il nous paraît important de mettre en relation la vision du système d’information avec l’approche en matière d’alignement stratégique que nous choisissons dans le cadre de ce travail. En effet, la manière dont nous considérons le système d’information est centrale quant à l’orientation de notre regard sur les théories en matière d’alignement stratégique. Les différentes acceptions du terme « système d’information » doivent être dans un premier temps explicitées pour nous permettre d’expliquer quelle est la vision qui nous correspond le mieux. Comme le rappellent F. Rowe et R. Reix, les définitions que l’on peut donner au SI sont diverses et montrent des réalités extrêmement différentes qui sont aussi révélatrices des évolutions de la recherche en système d’information et de l’évolution des problématiques posées à cette discipline.²⁶⁷

²⁶⁶ FIMBEL E., « Entreprise et système d’information : visions, synergies et complexités », in *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d’information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007

²⁶⁷ REIX R. et ROWE F., « La recherche en système d’information : de l’histoire au concept », in *Faire de la recherche en systèmes d’information*, Vuibert / FNEGE, 2002

Le système d'information peut être considéré dans sa seule dimension technologique. Quoique dans la littérature académique cette acception soit relativement dépassée aujourd'hui, force est de constater que dans nombreuses entreprises, le SI est encore réduit parfois à un simple enchevêtrement de techniques informatiques et d'infrastructures extrêmement complexes. Comme le souligne E. Fimbel « *l'amélioration continue des niveaux de performance et des capacités techniques de ces composantes est censée apporter des gains de diverses natures à l'organisation, notamment en favorisant la baisse des coûts opérationnels de la prise en charge informatisée de tout ou partie des étapes du cycle d'information* »²⁶⁸. Dans ce cadre d'analyse, les investissements en technologie doivent aboutir nécessairement à l'obtention de gains pour l'entreprise sans que des actions particulières soient à mener au niveau des différentes parties prenantes qui seront en charge de le mettre en place et de l'utiliser. L'appréhension du système informatique comme « simple » technologie n'est pas retenue dans ce travail doctoral, car en ce qui nous concerne, les dimensions sociales, humaines, culturelles ne sont pas incluses et nous avons pu en constater les ravages dans de nombreuses entreprises. Cette conception peut être expliquée par l'émergence de la discipline « informatique » qui comme le notent F. Rowe et R. Reix a été centrée dès le départ sur la dimension technologique : « *bien que l'objet initial sous-jacent à la recherche (l'information) soit défini de manière indépendante de la technologie, force est de constater que la recherche spécifique en système d'information a été continuellement poussée par l'innovation technologique* »²⁶⁹. On peut donc en déduire que la tentation « technologiste » soit corrélée à l'histoire même des SI, et que les nouvelles possibilités offertes par la technique ait pu marquer dans un premier temps la vision que l'on peut avoir du SI (c'est d'ailleurs toute l'ambiguïté de la transposition de l'expression « IT »).

Une autre vision que l'on peut avoir du système d'information est celle qui considère que ce dernier doit apporter un soutien à l'activité en lui fournissant des données (Fimbel 2007). Dans ce cadre, le rôle assigné au SI est de fournir des données pertinentes qui seront ensuite utilisées par les opérations et les processus de gestion. L'attention des DSI est donc dans ce cadre de mettre en place des systèmes qui satisferont les besoins des gestionnaires, en leur mettant à disposition des données structurées stockées dans des bases bien structurées et

²⁶⁸ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007

²⁶⁹ REIX R. et ROWE F., « La recherche en système d'information : de l'histoire au concept », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert / FNEGE, 2002, p. 7

mises à la disposition des utilisateurs grâce à des logiciels d'application efficaces. Aussi, les efforts doivent être concentrés sur la cohérence des systèmes, sur la sélection des données et sur leur acheminement rapide vers les sources de gestion et de décision (Fimbel 2007). Ces aspects, s'ils font partie de ce que l'on peut attendre d'un système informatique ne résument cependant pas l'ensemble des dimensions véhiculées par un système d'information. Surtout, ils peuvent amener les entreprises à concentrer leur attention sur des aspects techniques et processuels qui ne sont pas toujours à même de leur apporter des avantages compétitifs certains même si nous pouvons reconnaître qu'il peut s'agir d'une étape de l'analyse.

La dernière acception que l'on peut avoir du système d'information est une vision centrée sur le rôle des représentations que se forgent les acteurs. Comme le mentionnent F. Rowe et R. Reix, « *le système d'information est un phénomène multipolaire partiellement déterminé* »²⁷⁰ : il est simultanément « *un ensemble de représentations conçues et interprétées, un dispositif organisationnel lié à des processus d'action individuelle et collective ; une construction technologique à base d'outils et donc un objet partiellement déterminé à un moment donné* »²⁷¹. Aussi, cette prise de conscience des différentes dimensions du système d'information sont une orientation très enrichissante pour les sciences de gestion car en ancrant le SI dans des phénomènes d'interactions, de représentations et de cognitions, ce dernier s'affranchit du déterminisme technologique et prend une couleur beaucoup plus « humaine » dont la finalité doit être interrogée. La définition qu'en donnent F. Rowe et R. Reix dans leur ouvrage *Faire de la recherche en systèmes d'information* est particulièrement éclairante pour caractériser un SI « *un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via les technologies de l'information et des modes opératoires* »²⁷². Cette définition implique notamment que les usages réalisés par les différents acteurs soient interrogés dans ce qui constitue la finalité d'un SI comme le souligne E. Fimbel « *est un dispositif complexe destiné à assurer la prise en charge optimisée de la création, de la mémorisation, transformation et transmission des données. Supportées par des dispositifs technologiques hétérogènes (matériels, logiciels, réseaux...) en (r)évolution quasi permanente, ces opérations de prise en charge des données font agir et interagir, via les schémas organisationnels et les dispositifs techniques retenus, un ensemble changeant de parties prenantes internes mais aussi externes à l'organisation.*

²⁷⁰ Ibid. p. 9

²⁷¹ Ibid. p. 9

²⁷² Ibid. p. 11

Ces données en provenance et à destination des activités opérationnelles ou de pilotage deviennent des informations dans les usages qui en sont faits. Les usages professionnels nécessitent des représentations individuelles et collectives formalisées selon des modes opératoires finalisés et non pérennes que sont les processus»²⁷³. Nous retiendrons cette définition dans le cadre de ce travail dans la mesure où elle est extrêmement complète et insère dans l'explicitation de ce qu'est le système d'information la dimension des usages faits par les différentes parties prenantes de l'entreprise, sans pour autant mettre de côté les autres dimensions organisationnelles et techniques de côté. Comme le souligne M. Volle « l'informatisation est donc un art dont le chef d'œuvre est la réussite de la synergie entre l'être humain et l'automate. Cela demande une conjonction de rigueur et de sensibilité à laquelle ne peuvent parvenir ni l'étroitesse de tant de techniciens spécialisés, ni les évidences triviales du business is business dont se satisfont tant de managers »²⁷⁴

C'est dans ce cadre d'analyse que nous nous situons car le système d'information est extrêmement complexe et implique dans les organisations de nombreux phénomènes qui se rattachent aux dimensions socio-techniques. Ce choix implique par ailleurs que nous considérons que le SI s'insère dans un ensemble de relations (intra et interorganisationnelles, interpersonnelles, etc.), ce qui justifie que nous fassions appel à la théorie des parties prenantes pour éclairer les représentations qui sont construites par les acteurs dans les organisations. La théorie des parties prenantes permet en effet de replacer les individus dans des logiques d'échanges et de consultations qui ancrent dans une certaine mesure ces apports théoriques dans des réflexions plus générales sur l'éthique dans l'entreprise. Comme le souligne Y. Pesqueux²⁷⁵, « Freeman [1984] dans une perspective d'abord stratégique puis que Mintzberg et al. [1999] replacent dans « l'école du pouvoir » considère l'élaboration de la stratégie comme un processus de négociation convergente et définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les considérations éthiques sont depuis à l'origine des développements de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif (nous serions tous alors des parties prenantes) ». Notons

²⁷³ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007, p. 35-36

²⁷⁴ VOLLE M., « Une crise peut en cacher une autre », *Le Débat*, 5/ 2009 n°157, p. 42-51

²⁷⁵ PESQUEUX Y., « Pour une évaluation critique des parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (dir. Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux), Editions La Découverte, Collection « Repères », 2006

que les parties prenantes ne sont pas seulement celles qui sont décidées par leur action d'impacter les objectifs de l'entreprise mais aussi celles qui sont affectées par les décisions prises dans le domaine de la stratégie. L'avantage de cette théorie, ce qui en fait sa richesse mais aussi son ambiguïté comme le remarque Y. Pesqueux, réside dans le fait que « *chaque partie prenante participe de la constitution d'un groupe auquel les agents organisationnels pourraient appartenir sans que cela soit pourtant à l'exclusion d'un autre* »²⁷⁶. Ce qui nous intéresse particulièrement dans cette théorie, c'est sa capacité à relier les individus, ce qui, comme le souligne S. Mercier, fait de cette organisation « *un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre ses parties prenantes : ses collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires, et plus largement son environnement* »²⁷⁷. En cela, la théorie des parties prenantes a une véritable assise politique et ce n'est pas par hasard qu'elle est souvent utilisée dans les écrits traitant de l'éthique en entreprise que ce soit dans le cadre des recherches sur la responsabilité sociale des entreprises ou sur le développement durable dans les travaux récents réalisés sur ces questions. D'ailleurs, selon S. Mercier, les penseurs les plus souvent cités comme référents sur l'éthique s'inspirent dans leurs écrits de la philosophie, notamment des principes érigés par Kant. Elle montre qu'Evan et Freeman (1993) insistent dans leurs travaux dans la manière dont les différentes parties prenantes doivent être considérées dans le cadre d'un management d'entreprise, en reprenant l'impératif catégorique de Kant : « *chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu* », ce qui explique, que sur le plan managérial, chacun est en droit d'être considéré sans que la seule justification de cette prise en compte de l'autre soit fondée sur les intérêts bien explicités de certains. La théorie des parties prenantes interroge dans l'entreprise les mécanismes de décision sur un plan organisationnel pour que chacun puisse avoir droit au chapitre. La gouvernance, que l'on peut définir à partir des écrits de J. Stiglitz de la manière suivante : « *Comment les décisions sont-elles prises, et dans l'intérêt de qui ?* »²⁷⁸, est donc directement abordée à travers la théorie des parties prenantes. Cela suppose aussi que le simple critère financier ne soit pas la seule justification des prises de décision en entreprise mais que cette organisation soit un espace ouvert soumis à la confrontation et qui dans la définition du « contrat » passé entre les différents individus

²⁷⁶ Ibid.

²⁷⁷ MERCIER S., « La théorie des parties prenantes : synthèse de la littérature », in *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (dir. Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux), Editions La Découverte, Collection « Repères », 2006

²⁷⁸ STIGLITZ J., citation extraite du livre *Un autre monde*, Fayard, Paris 2006

défend une vision de l'organisation qui ne soit pas figée mais en perpétuelle évolution sous l'effet des intérêts multiples des différentes parties prenantes.

Aussi, quand nous parlons de parties prenantes et de système d'information, nous devons nous intéresser plus précisément à la notion de représentation : cette notion est riche et nous permettra ensuite de justifier la manière dont nous envisageons l'alignement stratégique. La notion de représentation induit que l'on s'intéresse à la façon dont l'information est traitée par les agents organisationnels. Comme le mettent en lumière F. Rowe et R. Reix²⁷⁹ « *tout traitement ou transformation de l'information transforme celle-ci au-delà de sa computation symbolique selon l'action d'irréversibilité téléologique (Le Moigne 1990). Le résultat de cette transformation dépend de la codification du langage (Lesca 1974) et de l'interprète dont la nature humaine ne rend pas l'interprétation automatique. Cette nature est rappelée par le concept de représentation utilisé en psychologie cognitive (Rowe, Ziti, 2000) et en psychologie sociale (Allard-Poési, 1997) ».*

Pour approfondir cette notion de représentation, nous avons beaucoup appris des travaux de H.A. Simon, qui, dans son ouvrage *Les sciences de l'artificiel*, approfondit cette notion. Il montre notamment comment la construction des représentations est liée au langage et aux phénomènes de compréhension²⁸⁰. Il insiste notamment sur le fait que la cognition humaine est relativement simple mais que « *la complexité apparente de leur comportement au fil du temps est pour une grande part le reflet de la complexité de l'environnement dans lequel nous nous trouvons...* »²⁸¹. Nos représentations sont le fruit de processus cognitifs qui nous permettent de traiter l'information et de la comprendre (notamment au moyen du langage). Simon s'intéresse notamment à la manière dont nous sélectionnons l'information qui fait sens pour nous et comment cette sélection s'opère dans les processus cognitifs. Il introduit notamment un facteur important, l'attention, qui vient expliquer la manière dont les individus peuvent sélectionner les informations qui sont à leur disposition dans le temps qui leur est alloué pour prendre de décisions : « *au total, le facteur rare dans notre processus de construction de décision n'est pas l'information mais l'attention – ce qui arrive, par planification ou par chance, est un déterminant majeur de nos décisions. La rareté générale*

²⁷⁹ REIX R. et ROWE F., « La recherche en système d'information : de l'histoire au concept », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert / FNEGE, 2002 p. 9

²⁸⁰ SIMON H.A., *Les sciences de l'artificiel*, Folios Essais, (Première édition 1969), réédition Janvier 2004

²⁸¹ *Ibid.* p151

de l'attention suggère que les hommes et les organisations peuvent améliorer la qualité de leur processus de construction en cherchant systématiquement mais sélectivement parmi les sources d'information potentielles, afin de trouver celles qui méritent une attention particulière et qui peuvent fournir des « items » au programme : ceci est une fonction majeure des unités d'intelligence dans les organisations » (Simon 1988)²⁸².

Les capacités d'attention à l'information étant limitée, il est difficile pour un individu, notamment dans les organisations, d'arriver à un optimum dans la décision qu'il prend : il s'arrêtera à un choix qu'il juge satisfaisant. C'est que Simon qualifie de rationalité limitée, remettant en cause les postulats de certains courants économiques quant à la toute puissance rationnelle des acteurs dans un univers où l'accès à l'information serait sans limite et où l'incertitude n'existerait pas. Simon démontre au contraire que la rationalité parfaite n'existe pas en soi car elle est toujours bornée à des comportements qui ne permettent pas d'atteindre l'optimisation. Comme le note Jean Louis Le Moigne, « *H.A. Simon fut probablement le premier auteur à suggérer que le problème de l'organisation ne se réduisait pas à celui de l'optimisation d'un système productif, mais incorporait plus largement celui de fournir l'environnement informationnel adéquat pour bien décider, étant entendu qu'on ne saurait bien produire sans bien décider de la destination, de la forme et du contenu de cette production* ²⁸³ ». D'autres auteurs ont apporté des pierres complémentaires aux apports de Simon que ce soit M. Crozier et E. Friedberg, qui ont montré en quoi l'information pouvait être à l'origine de conflits et de rapports de pouvoir dans les organisations, ou March qui a montré l'ambiguïté intrinsèque et nécessaire des relations entre information et décision. Aussi, comme le souligne S. Amabile et M.L. Caron-Fasan « *la notion d'information s'éloigne de la conception d'une donnée, d'un élément susceptible d'être collecté et traité systématiquement, l'attention se recentre sur les conditions qui lui permettent de prendre sens et de fonder une interprétation utile pour l'action. La question de l'information et des recherches associées se trouve donc déplacée vers une étude de son interprétation (Mayère 1993)* »²⁸⁴. Aussi, pour ces auteurs « *chaque individu mémorise et construit du sens aux signes qu'il perçoit en fonction de son humeur, de ses intentions, de son projet, de son interprétation, de celui de*

²⁸² Citation extraite de la contribution de LE MOIGNE J.L., « Les principes de l'ingénierie organisationnelle », in *Organisation intelligente et système d'information*, sous la direction de BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L., Editions Economica 1996, p.62

²⁸³ LE MOIGNE J.L., « Ingénierie organisationnelle et système de symboles », in *Organisation intelligente et système d'information*, sous la direction de BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L., Editions Economica 1996 p.41

²⁸⁴ AMABILE S., CARON-FASAN M.L., « Contributions à une ingénierie des systèmes d'information orientée « complexité », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert / FNEGE, 2002, p. 69

l'organisation, des interactions qu'il entretient avec les autres acteurs de cette dernière, de l'environnement, de sa mémoire et de ses expériences précédentes. De fait, le réel perçu ou les qualités attribuées à l'environnement apparaissent moins comme des stocks de données préexistants que, simultanément, comme un artefact, une création de la vision, une « vue de l'esprit », une « différence mentale » (au sens de Bateson, 1972), une propriété émergente de l'activité du cerveau ou le résultat de ses façons de fonctionner (Varela 1995).[...] Ainsi, la compétence des experts provient pour une large part de cette capacité à reconnaître (au sens où l'on reconnaît un ami lorsqu'on le croise), c'est-à-dire identifier les caractéristiques d'une situation (reconnaître des formes, des patterns, des dissonances, etc.) ainsi que les actions appropriées à sa résolution, en fonction de leurs expériences passées (Simon 1991). »²⁸⁵ De plus, pour K. Weick, nous donnons du sens à notre environnement en fonction des informations que nous collectons. Compte tenu de la complexité du monde qui nous entoure, la signification de ce qui nous arrive n'est jamais complètement claire et n'est pas dénuée d'ambiguïtés²⁸⁶. Les individus construisent leurs significations et relient certaines de leurs représentations à d'autres, ce qui ajoute une richesse potentielle des « possibles » au sein des organisations. Il est possible que certaines situations soient indéchiffrables pour les individus, et la construction de sens relativement difficile dans des contextes turbulents et incertains (Rojot 2005). Nous sommes dans une certaine mesure dans un environnement auquel nous donnons des significations mais qui est encore quelque sorte créé par nous en même temps que nous le construisons dans nos représentations (Rojot 2005). Cette création a aussi un impact sur l'environnement et sur les relations entre acteurs qui s'y déroulent. Comme le note J. Rojot « toute compréhension prend son origine dans la réflexion et le regard porté en arrière et l'analyse de l'environnement qui a été agi en fonction de cartes de causalité construites sur la base des expériences réussies passées. [...] La création de sens est différente de l'interprétation, elle ne se borne pas à découvrir et à réduire l'ambiguïté de quelque chose qui est « là », mais participe aussi à la construction de ce qui va être reconnu être « là ». Et elle le fait rétrospectivement. Elle concerne la façon dont les gens génèrent ce qu'ils interprètent (inventer puis découvrir) : c'est un accomplissement continu (en cours / on going) qui prend forme quand les gens donnent un sens rétrospectivement aux situations dans lesquelles ils se trouvent et à leurs créations. Ce processus a une forte qualité réflexive. Les gens donnent un sens aux choses en voyant un monde sur lequel ils ont déjà imposé ce qu'ils

²⁸⁵ Ibid. p. 69

²⁸⁶ WEICK K. E., *Sensemaking in Organization*, Sage Publication, 1995

croient. Ils découvrent (interprétation) leurs propres inventions (sensemaking), y inclus des jeux de mots et textes (mais pas seulement)²⁸⁷.

Aussi avant d'agir, il est nécessaire de comprendre et de se représenter de façon intelligente ce que nous percevons du réel. Comme le souligne Jean Louis Le Moigne, pour revenir aux représentations que nous pouvons nous faire du système d'information et de son inscription dans les organisations « *traiter un problème organisationnel par appel aux ressources de l'ingénierie informatique sous le prétexte qu'on peut développer des logiciels informatiques complexes, relève non pas de la myopie mais du « non sens » selon le mot cruel de G. Bateson. Et s'acharner à réduire la complexité d'un logiciel en ignorant la complexité de l'organisation sociale dans laquelle il intervient, relève de l'inculture ingénieuriale, fut-elle multi-rechniques* »²⁸⁸. Comme nous le constatons dans cette citation, la construction des représentations et les phénomènes de compréhensions sont centraux et nécessaires à la création de sens, notamment en ce qui concerne les systèmes d'informations qui ne peuvent être réduits à leur simple dimension techniques et sont porteurs de symboles pour les individus qui composent l'organisation. C'est ce que souligne J.P. Deléage²⁸⁹ dans son article relatif à la philosophie de L. Winner : ce philosophe a notamment remis en cause ce qu'il appelle « la mythinformatique », qui consiste à penser que la révolution informatique n'apporte que de nouveaux bienfaits sans que les impacts politiques et sociétaux de l'informatisation ne soient envisagés de manière plus critique.

Comme le met en lumière J.L. Le Moigne, « *toute production de symboles n'est intelligible que si elle est établie sur l'hypothèse de sa téléologie. En d'autres termes, le moteur principal de la construction de systèmes de symboles est intentionnel, projectif. Le registre de l'adaptation, dans lequel l'information est le produit du hasard et de la nécessité (J. Monod 1970) doit s'articuler au registre du projet, sans quoi une majeure partie des activités organisationnelles de production de symboles n'est plus intelligible* »²⁹⁰. Aussi dans le cadre de notre sujet qui porte sur l'alignement stratégique du système d'information, ces

²⁸⁷ ROJOT J., « K. Weick et l'impact du constructivisme appliqué à l'organisation », in *Théorie des organisations*, Editions ESKA, 2^{ème} édition, 2005, p. 365

²⁸⁸ LE MOIGNE J.L., « Ingénierie organisationnelle et systèmes de symboles », in *Organisation intelligente et système d'information*, sous la direction de J.A. Bartoli et J.L. Le Moigne, Editions Economica 1996 p. 69

²⁸⁹ DELEAGE J-P, « Le philosophe, la baleine et le réacteur ; A propos de la philosophie de L. Winner », *Ecologie et politique*, 2003 / 1, n°27, p. 247 - 266

²⁹⁰ LE MOIGNE J.L., « Ingénierie organisationnelle et systèmes de symboles », in *Organisation intelligente et système d'information*, sous la direction de BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L., Editions Economica 1996 p. 72

conceptions sont particulièrement fécondes car elles interrogent les représentations que les décideurs peuvent avoir du système d'information dans l'atteinte d'une fin définie et porteuse de sens pour l'organisation. Selon J.A. Bartoli et J.L. L Moigne, les études de Tardieu et al. et de Wilensky sur le système d'information stratégique montrent que « *les relations cognitives de base entre processus de « compréhension » et processus de « planification » permettent d'améliorer la qualité des représentations et donc de la conception* »²⁹¹.

A.J. Bartoli montre notamment que pour concevoir un système d'information qui soit facteur de compétitivité, il est nécessaire de prendre en compte les représentations des différentes parties prenantes, non seulement au niveau interne de l'entreprise mais aussi au niveau externe : « *la richesse des organisations se mesure de plus en plus en termes de capacités cognitive qu'elles mobilisent, leur permettant d'évoluer dans des environnements complexes. Il est désormais possible et souhaitable de développer les SI en vue de favoriser les capacités de l'organisation à élaborer conjointement ses processus de compréhension des situations, ainsi que de résolution des problèmes identifiés en sus des développements consistant à automatiser ses procédures de fonctionnement. Si l'on considère l'organisation comme un réseau d'acteurs intelligents, humains et artificiels, en interaction avec d'autres réseaux de son environnement, le développement des SI doit conduire vers l'émergence de l'intelligence organisationnelle* ». Ce chercheur préconise de prendre en compte les représentations de l'environnement, des acteurs, des interactions structure – environnement, des systèmes d'informations en reliant ces différents aspects entre eux.²⁹²

Nous retrouvons ces postulats dans les écrits de S. Amabile et M.L. Caron-Fasan qui insistent sur la nécessité de faire émerger des regards multiples dans les organisations. Ils considèrent notamment que c'est là un des enjeux fondamentaux de l'ingénierie organisationnelle « *il revient aux organisations de coordonner leurs différentes capacités de traitement de l'information et de mobiliser l'intelligence de leurs acteurs pour décrypter les environnements avec un regard au pluriel. Considérant l'imprévisibilité des environnements organisationnels, le décryptage demande une « ampleur de vues » (Weiss 1994) ou une*

²⁹¹ BARTOLI J.A., LE MOIGNE J.L., « Raisonnement qualitatif et traitement de symbole au sein du système d'information » in *Organisation intelligente et système d'information*, sous la direction de BARTOLI J.A., LE MOIGNE J.L., Editions Economica 1996 p. 85

²⁹² BARTOLI J.A. Bartoli, « Reconfigurer les modèles de l'entreprise : un cadre conceptuel », in *Organisation intelligente et système d'information*, sous la direction de BARTOLI J.A., LE MOIGNE J.L., Editions Economica 1996 p. 124

richesse de la vision (Avenier 1995²⁹³) susceptibles d'être initialisées par la confrontation et la coordination des différents regards présents dans une organisation »²⁹⁴. Le développement de ces regards différenciés notamment sur le système d'information peut permettre notamment de reconstituer une vision du système d'information comme un produit des représentations humaines sans que nous ne puissions exclure que lui-même puisse y contribuer (E. Fimbel et C. Karyotis ont d'ailleurs approfondi ce point en créant la notion de reflexogénèse, qui met en lumière « *le processus dans lequel, les techniques, matérialisation de nos habiletés, seraient également nos co-génitrices* »²⁹⁵). L'espace temps dans lequel le système d'information est inscrit doit permettre de revenir par certains aspects à la réintroduction de dimensions anthropologiques dans l'analyse du système d'information, ce qui pourrait éviter notamment des déceptions majeures quant à sa mise en place ou évolution dans l'entreprise.

Aussi, au regard des différents apports mentionnés précédemment, la conception de l'alignement stratégique dans le cadre de cette recherche doit permettre de se situer dans la droite ligne de ses références. Nous avons choisi comme cadre de référence de cette recherche le modèle proposé par E. Fimbel car il nous semble répondre dans sa globalité aux dimensions que nous avons soulignées précédemment. Premièrement la définition de l'alignement stratégique donnée par E. Fimbel nous paraît prendre en compte les différents niveaux de complexité de la démarche d'alignement notamment sur le plan des enjeux humains et organisationnels.

L'alignement stratégique du système d'information est conçu comme « *la pratique managériale visant à mieux comprendre, mettre en œuvre et renforcer les convergences et synchronisations du SI avec les finalités, les trajectoires, les rythmes et les manœuvres de l'entreprise* »²⁹⁶. Il est particulièrement intéressant de constater que dans un premier temps, l'alignement est conçu comme une pratique managériale ce qui nous donne de nombreuses

²⁹³ AVENIER M.J., « Problématique du « pilotage » des organisations sociales : une formulation stimulée et rendue opérationnelle par les nouvelles technologies de l'information », *Actes du 2^{ème} Congrès biennal de l'Association française des sciences et technologies de l'information et des systèmes*, Afcet, Toulouse, 1995

²⁹⁴ AMABILE S. et CARON-FASAN M.L., « Contributions à une ingénierie des systèmes d'information orientée complexité », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert / FNEGE, 2002

²⁹⁵ FIMBEL E. et KARYOTIS C., « La titrisation : dispositif emblématique de la financiarisation irresponsable et facteur de risques sociaux inédits », *Management et Avenir*, 2011 / 8, n°48, p. 289-308

²⁹⁶ FIMBEL E., « Entreprise et système d'information : visions, synergies et complexités », in *L'alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007, p. 281

indications quant à son positionnement : il ne s'agit pas dans le cadre de cet ouvrage de postuler que l'alignement stratégique est la seule résultante d'un déterminisme technologique ou d'un surinvestissement financier. Bien au contraire, l'alignement n'est pas simplement une idée mais elle se fonde sur les usages du terrain. Ce n'est pas un système vidé de sa portée pratique, qui serait de ce fait un assemblage de coquilles vides : elle est à la fois une responsabilité managériale mais aussi une participation des hommes de terrain qui en tant que tels interviennent dans la manœuvre. Surtout, il ne s'agit pas d'un modèle rigide puisque il encourage en effet la flexibilité face aux turbulences des environnements. Comme le souligne E. Fimbel « *l'articulation entre l'organisation et son SI est ainsi placée dans une perspective dynamique de mouvement dans l'espace (géographique, concurrentiel...) et dans le temps. Dans cette trajectoire, les mouvements choisis se combinent aux mouvements contraints par l'environnement. Mais pour analyser les conditions d'une articulation entre deux systèmes imbriqués, il convient de préciser ce qu'ils sont mais également à quoi et à qui ils sont utiles* »²⁹⁷.

Par ailleurs, dès les premiers chapitres, l'une des premières propositions testées auprès des professionnels comme condition de la réussite des manœuvres d'alignement est le partage d'une vision commune des possibilités et des limites du SI par les parties prenantes. Cette première indication montre le rôle accordé aux représentations et explique notamment pourquoi cette vision de l'alignement stratégique correspond à l'orientation que nous souhaitons donner à ce travail : elle apporte de véritables avancées quant à la prise en compte des phénomènes d'interaction dans la convergence des représentations. Cette proposition reçoit d'ailleurs une validation à plus de 89% car elle est considérée par les professionnels du monde de l'entreprise comme étant « assez importante » à (35,2%) et « très importante » à (53,8%). A ce premier constat, E. Fimbel ajoute un autre test pour voir si les différentes parties prenantes en comprennent les retombées stratégiques et opérationnelles sur le terrain : pour les différentes personnes interrogées, à 81,9%, la réussite des manœuvres d'alignement du SI nécessite la compréhension des contraintes de faisabilité par les parties prenantes hors DSI. Ces différents éléments doivent être compris comme une tentative de recentrer la stratégie sur l'art de la manœuvre qui s'ancre comme le démontre les origines militaires de ce terme sur le terrain des opérations : « *l'essence de la stratégie est bien le mouvement, la manœuvre. Ce mouvement devra certes être pensé ex ante (anticipation), mais sera surtout*

²⁹⁷ Ibid.

conduit dans la confrontation avec la réalité évolutive et incertaine, à savoir : le terrain, l'état des parties prenantes (alliées et adverses) et les résultats des opérations. L'alignement et la synchronisation des visions, des ressources et des mouvements sont donc dynamiques et globaux »²⁹⁸.

Dans le cadre de la manœuvre stratégique, il est important de considérer le mouvement des opérations, notamment à travers les résultats intermédiaires qui nous donnent des renseignements sur le déroulement de la manœuvre et sur les faisabilités opérationnelles. Cela doit permettre d'appréhender la complexité de la manœuvre en s'intéressant aux résultats intermédiaires pour éviter que des dérives dans la synchronisation du SI avec les trajectoires de l'entreprise. En effet, il existe souvent une distorsion entre la prise en compte des contraintes au niveau local et leur appréhension au niveau global. La mesure des effets des décisions prises en début du projet d'alignement suppose une appréhension itérative des différentes évolutions de la manœuvre d'alignement. E. Fimbel note « *L'acceptation, par l'instance en charge, de la conduite stratégique, du terrain et des résultats intermédiaires pour ce qu'ils sont et non pour ce que l'on décrète qu'ils sont. Lorsqu'il y a coupure entre la perception et le discours du stratège, et le « terrain », le déni de réalité s'installe et les conditions de l'échec se mettent en place »²⁹⁹.*

Le modèle proposé par E. Fimbel ajoute des dimensions intéressantes à l'ensemble des théories sur l'alignement stratégique, car il insiste, non seulement sur l'importance des perceptions et de visions mais aussi sur l'importance des effets coopératifs intra-organisationnels pour que la mesure de l'alignement des usages puisse être favorisé. Ce facteur est enrichissant dans la mesure où il insiste sur la nécessité de prendre en compte le « climat » organisationnel qui est à l'origine des liens tissés entre les acteurs et de leur richesse. Les différents effets coopératifs sont souvent mis en avant comme des variables positives tendant à favoriser la circulation des informations et l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans le cadre de notre travail, cette dimension est importante dans la mesure où à travers le terme de mépris, nous travaillons aussi sur le climat organisationnel et sur les effets des mécanismes de coopération qui peuvent être bloqués par l'existence d'attitudes d'exclusion plutôt que coopération entre les différentes parties prenantes. Ces éléments appliqués à l'alignement stratégique viennent renforcer certains travaux sur le rôle de la

²⁹⁸ Ibid. p. 82

²⁹⁹ Ibid. p.83

confiance dans les organisations. Y. Pesqueux³⁰⁰, dans un article récent, insiste sur les modalités de construction d'un modèle d'organisation basé sur la dualité « confiance / organisation » pour nous montrer que de nombreux auteurs ont développé les effets positifs de la confiance sur les organisations. Par exemple, il met en lumière les apports de Fukuyama³⁰¹ sur le lien entre confiance et réduction du coût du risque et du contrôle dans les organisations de grande taille et ceux de Luhman³⁰² en affirmant que la confiance réduirait la complexité en libérant l'agent de ses obligations de contrôle (et des tâches bureaucratiques correspondantes). Certains échecs organisationnels sont aussi dus au manque de confiance, comme le démontrent M. Combes, et L. Lethielleux, qui estiment que les organisations font plus souvent confiance aux structures qu'aux individus. Elles considèrent notamment « *que la survalorisation de la technique et le manque de confiance dans les individus ne permettent pas le développement et la diffusion d'une pensée complexe sur l'organisation* »³⁰³. P. Watier, dans son ouvrage *Eloge de la confiance*, montre quant à lui que la confiance existe de concert avec la construction de sens « *Un sens partagé du monde émerge parce que les individus se fient les uns aux autres : ils comptent les uns sur les autres pour prendre les mêmes cadres normatifs et les mêmes attentes d'arrière-plan comme bases de l'action* »³⁰⁴. Il s'agit d'une certaine mesure d'appriivoiser l'inconnu en instaurant un sentiment de confiance dans les personnes avec lesquelles nous vivons en société. Il est intéressant que ces dimensions soient intégrées dans l'ouvrage d'E. Fimbel puisque l'alignement stratégique est appréhendé dans l'ensemble de sa complexité, sans que les phénomènes de coopération ne soient mis de côté. Ces différentes dimensions sont d'ailleurs corroborées par les travaux récents d'Alain Yee-Loong Chong, Keng-Boon Ooi, Felix T. S. Chan, N. Darmawan, qui ont réalisé une recherche intéressante sur la manière dont les perceptions des employés pouvaient avoir un impact favorable sur la manœuvre d'alignement stratégique. D'après ces auteurs « *the perceived organizational trust, perceived communications on business-IT strategies to employees and*

³⁰⁰ PESQUEUX Y., « Un modèle organisationnel en « confiance – coopération » », *Management et Avenir*, 2009 / 1 n° 21

³⁰¹ FUKUYAMA F., *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York, 1994

³⁰² LUHMAN N., *Vetrauen, Trust and Power*, Wiley, New York, 1973

³⁰³ COMBES M. et LETHIELLEUX L. « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels ? », *Revue Française de Gestion*, 2008 / 8, n° 188 - 189

³⁰⁴ WATIER P., *Eloge de la confiance*, Collection Nouveaux Mondes, Belin, Février 2008

*perceived knowledge on business-IT strategies have a positive and significant relationship with business-IT alignment of organizations*³⁰⁵.

Le modèle d'E. Fimbel est particulièrement pertinent par ailleurs dans la mesure où il fonde ses analyses sur la théorie des parties prenantes qui est une théorie riche pour appréhender les interactions entre les différents participants à la manœuvre d'alignement stratégique. L'une des limites des modèles vus précédemment est leur sous-estimation des nombreux liens entre les parties prenantes ainsi que leur complexité dans la manœuvre d'alignement. Seuls les articles les plus récents sur l'alignement stratégique commencent à prendre en compte de manière approfondie les mécanismes relationnels et cognitifs qui peuvent être des facteurs clés des manœuvres d'alignement. Ancrer un modèle d'alignement stratégique dans cette perspective théorique permet d'avoir une vision plus précise bien que sans doute plus complexe des relations entre les parties prenantes et des effets complexes que cela peut générer dans toute tentative d'aligner le SI avec la stratégie d'entreprise. Comme le note Y. Pesqueux³⁰⁶, les postulats de la théorie des parties prenantes sont nombreux et riches :

- le premier est que « *l'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions [Freeman, 1984]* »³⁰⁷. Cette définition est d'ailleurs reprise par E. Fimbel dans son ouvrage sur l'alignement stratégique puisqu'il souligne que « *c'est la notion d'impact émis mais aussi reçu qui distingue fondamentalement le concept de partie prenante du concept d'acteur* »³⁰⁸. Cette approche est fondamentale pour étudier les effets des décisions sur ceux qui ne les ont pas pour autant prises (et qui sont pourtant impactés par leurs conséquences)

- le deuxième est que la théorie des parties prenantes, en se basant sur l'étude de la prise de décision managériale, nous donne à penser la responsabilité dans l'entreprise à travers des perspectives morales et normatives (Pesqueux 2006). Cette perspective de réflexion est fondée sur une conception de la manœuvre stratégique qui relie les

³⁰⁵ HONG A. Y. L., FELIX T. S. Chan, OOI K. B., NATHAN D. "Does employee alignment affect business-IT alignment? An empirical analysis", *Journal of Computer Information Systems*, Spring 2011, Vol. 51 Issue 3, p10-20

³⁰⁶ PESQUEUX Y., « Pour une évaluation critique des parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (dir. Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux), Editions La Découverte, Collection « Repères », 2006, p.25

³⁰⁷ Ibid.

³⁰⁸ FIMBEL E., « Entreprise et système d'information : visions, synergies et complexités », in *L'alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007, p. 162

différentes parties prenantes en évitant une vision séquentielle des interventions de chacun qui considérerait que les participants à la manœuvre stratégique seraient complètement déconnectés les uns des autres. Comme le souligne E. Fimbel « *la théorie des parties prenantes offre un élargissement des perspectives de l'analyse stratégique de l'entreprise en ce qu'elle l'insère dans le champ des responsabilités sociétales et environnementales. Elle vise à sortir le management stratégique de la « panoplie stratégique dangereuse, parce que simpliste, promue par les marchés, les grands cabinets et les analystes financiers : recentrage sur un ou deux métiers, externalisation, réduction d'effectifs, simplification et uniformisation des modèles d'affaires, rachat de ses propres actions etc.* »³⁰⁹ Notre recherche sur le mépris des faisabilités opérationnelles s'inscrit dans ce courant de pensée en interrogeant les répercussions de la prise de décision sur le terrain des opérations en insistant sur la nécessaire compréhension des liens entre parties prenantes.

- Enfin, fonder un modèle d'alignement stratégique sur la théorie des parties prenantes nous semble être particulièrement fécond pour envisager en filigrane la question de la possibilité d'une démocratie délibérative dans les organisations (Pesqueux 2006). Le terme de mépris que nous avons choisi comme notion structurant de ce travail évoque cette rupture du lien de délibération et a ainsi une dimension politique centrale. Comme l'explique Y. Pesqueux « *la démocratie délibérative indique aussi l'importance accordée à la réciprocité dans la délibération, à la publicité de l'énonciation des positions, des protagonistes (les parties prenantes)* »³¹⁰. Cette orientation nous semble être particulièrement féconde puisque le « mépris » renvoie à la notion de « prise » présent dans la notion de « partie prenante » et par là même de la capacité à construire des espaces de délibération dans les entreprises. La dimension politique de cette recherche est de nouveau soulignée à travers le choix des parties prenantes comme cadre théorique de l'alignement stratégique.

³⁰⁹ FIMBEL E., *L'alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007 p. 162

³¹⁰ PESQUEUX Y., « Pour une évaluation critique des parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (dir. Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux), Editions La Découverte, Collection « Repères », 2006 p.35

E. Fimbel propose une cartographie précise des différentes parties impliquées dans le cadre de la manœuvre d'alignement ce qui est pour ce chercheur inséparable de son modèle d'alignement DyGAM. Il représente les interactions entre les parties prenantes internes (relations 1 à 6), entre parties prenantes internes et externes (relations de 7 à 17) et entre parties prenantes à l'extérieur de l'organisation (relations 18 à 23). Nous approfondirons dans le cadre de la partie empirique de ce travail, la distinction entre parties prenantes primaires et secondaires qui ne sont pas représentées dans le schéma ci-dessous.

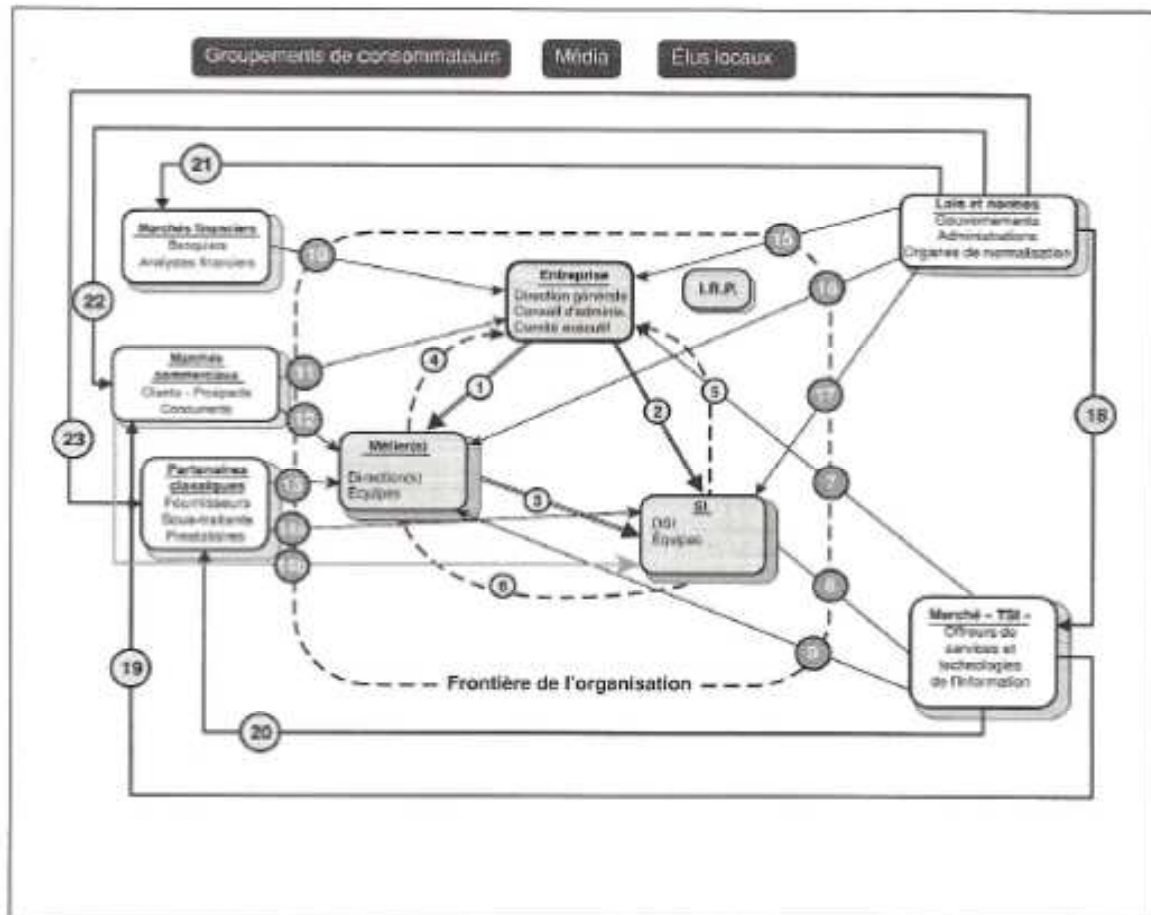


Figure 14 - Cartographie contextuelle générale des parties prenantes internes et externes (source : Fimbel 2007) ³¹¹

Le modèle d'alignement stratégique d'E. Fimbel nous semble extrêmement pertinent comme cadre d'analyse car il réalise une étude fine des différents types de désalignement et des différents types de facteurs qui permettent d'avoir un SI synchronisable, c'est-à-dire capable d'évolution pour s'adapter aux rythmes et trajectoires des entreprises. Différents principes

³¹¹ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Village Mondial, Pearson Education France, 2007 p. 181

d'alignabilité (cette dernière étant définie comme une capacité activable permettant d'absorber les effets d'une demande de variation plus ou moins intense ou plus ou moins novatrice) sont définis dans une vision très systémique de l'alignement stratégique (la singularité positive, le principe de la seule animation positive, la combinaison « standardisation-mutualisation-réutilisation » et enfin la promotion des couplages « lâches et résilients »). Ces quatre éléments sont intéressants car ils interrogent les capacités des organisations et dans une certaine mesure sur les limites à l'alignabilité qui peuvent être éventuellement contournées par des dispositifs « intelligents » au sens de Jean Louis Le Moigne.

De plus, comme mentionné dans le chapitre précédemment, le modèle DyGAM nous paraît être pertinent dans le cadre de ce travail car il considère la prise en compte des différentes faisabilités opérationnelles comme des variables importantes dans le processus d'alignement stratégique. Ces variables sont multidimensionnelles et ne sont pas les seules à être intégrées dans les pratiques managériales permettant d'éviter le désalignement stratégique. E. Fimbel définit cinq processus fonciers majeurs qui doivent permettre de canaliser les apports des différentes parties prenantes dans la manœuvre d'alignement et qui sont le socle des autres processus. Il s'agit :

- De l'installation et du renforcement de la vision du SI centrée sur les usages
- De l'engagement des parties prenantes
- De la prise en compte des différentes alignabilités
- De la formalisation et de l'actualisation des intangibles de l'aligno-vigilance
- De la maîtrise des innovations pour que le potentiel technologique puisse se transformer en avantage concurrentiel

Huit processus dédiés sont ensuite définis pour les décliner dans le continuum projet-opération. L'avantage de ce modèle est qu'il est à la fois précis et opérationnel dans l'entreprise tout en ne réduisant pas la complexité des manœuvres d'alignement à des changements de configurations dans le dosage infrastructure / stratégie / processus. Le rôle des usages est aussi une préoccupation constante qui n'en reste pas au plan théorique mais est incarnée dans le cadre des projets opérations par une nouvelle partie prenante qui a pour fonction de s'occuper de la « maîtrise de l'alignement des usages » (elle est en charge du management opérationnel des activités et métiers des utilisateurs). Cette vision très pragmatique est d'ailleurs une réponse aux critiques sur le manque de techniques fournies au

monde professionnel pour prendre en compte les usages comme le souligne F. X. De Vaujany « *Mais si la compréhension du phénomène de la « valeur à l'usage » de l'informatique a incontestablement progressé ces dernières années, les techniques ou méthodes proposées aux praticiens font encore largement défaut...* »³¹². Elle inclut par ailleurs la création d'une base de connaissance qui permet de « *mettre à la disposition des parties prenantes engagées dans une manœuvre les enseignements et résultats des manœuvres antérieures* »³¹³. Cette mise en avant d'une base de connaissance est dans la lignée des travaux travaillant sur la nécessité de favoriser l'apprentissage organisationnel dans la durée sur un mode dynamique. Cette base est un moyen comme le souligne E. Fimbel « *de lutter préventivement et curativement contre les dénis de réalité et les dégâts qu'ils génèrent* »³¹⁴.

Le schéma ci-dessous résume en le simplifiant légèrement les différentes étapes de l'alignement stratégique et les différentes parties prenantes qui doivent y participer pour que l'ensemble des facteurs clés y contribuant soient pris en compte. Une nouvelle partie prenante « la maîtrise de l'alignement des usages » est introduite par E. Fimbel pour insister sur la nécessité de centre l'alignement sur cette dimension qui est essentielle à la réussite de la manœuvre. Il s'agit d'une véritable innovation par rapport à tous les autres articles sur l'alignement stratégique qui restent à des niveaux d'analyse très globaux et n'incluent pas la dimension locale et opérationnelle dans leurs cadres d'analyse. Grâce au modèle DyGam, nous voyons à chaque étape du projet opération la manière dont chaque partie prenante intervient dans la prise de décision pour valider que l'alignement soit en bonne voie. Cela permet notamment de clarifier les rôles et responsabilités à chaque moment clé du processus d'alignement tant du point de l'implication de la DSI que du rôle de la Direction Générale pour arbitrer les conflits potentiels entre demandes globales et locales dans un environnement complexe et incertain.

³¹² DE VAUJANY F.X., « Evaluer la valeur à l'usage de l'informatique : une architecture de tableau de bord », *Revue française de gestion*, 2007/4 n° 173, p. 31 - 46

³¹³ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Village Mondial, Août 2007

³¹⁴ Ibid. p. 257

opérationnel permanent au service d'un enjeu de nature stratégique : l'alignement-synchronisation des projets-opérations du SI sur la trajectoire de référence »³¹⁶. Le schéma ci-dessous précise de manière plus synthétique ce qui a été énoncé précisément en montrant que cette attitude est au service d'un dispositif opérationnel concret déployé tout au long du chemin dessiné pour conduire la manœuvre d'alignement.

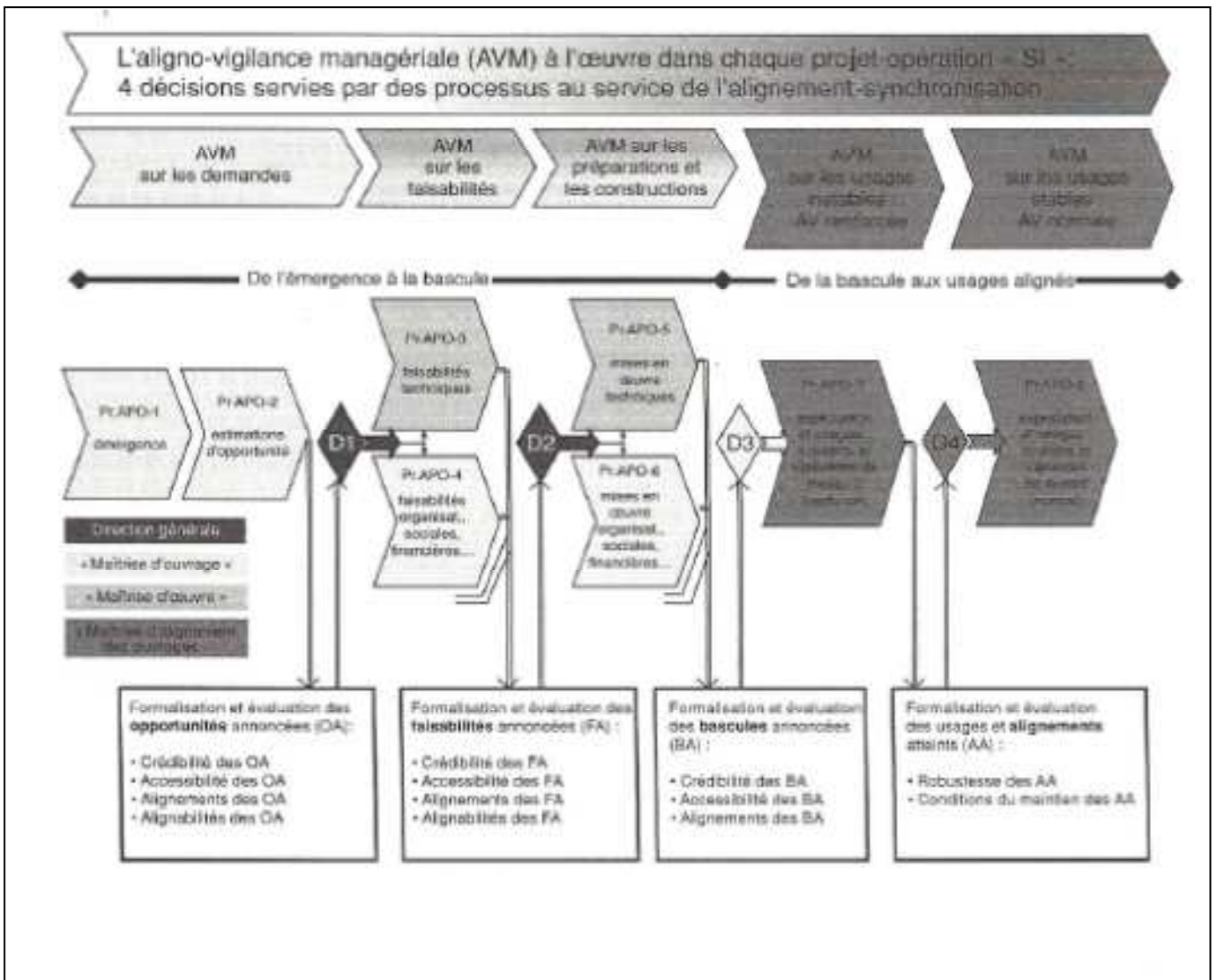


Figure 16 - DyGAM : réalisations et décisions des parties prenantes dans le cadre de l'aligno-vigilance du continuum d'un projet – opération (source : Fimbel 2007)³¹⁷

³¹⁶ Ibid. p. 203

³¹⁷ Ibid p. 204

Cela nous permet enfin dans le cadre de ce chapitre sur l'alignement stratégique, de définir ce que nous entendons par projet-opération à dimension SI dans le cadre des manœuvres d'alignement stratégique puisque c'est dans ce cadre que notre recherche doctorale s'inscrit.

Aussi nous reprendrons les trois catégories retenues par E. Fimbel qui pourront être rencontrées dans les entreprises que nous rencontrerons dans le cadre de ce travail doctoral. Trois types de projets sont été définis par ce chercheur dans le cadre des entretiens qualitatifs menés :

- Les projets et opérations « globaux » liés à la manœuvre stratégique de l'entreprise (que nous avons pu rencontrer dans les entretiens qualitatifs que nous avons menés puisque nous avons effectué une analyse de situation dans le cadre d'un projet de fusion-acquisition)
- Les projets opérations circonscrits à un seul métier
- Les projets et opérations liés à l'optimisation ou à la transformation du dispositif « Infrastructures et technologies communes »

Nous incluons ces trois éléments dans notre définition de ce qu'est un projet opération dans le cadre de cette recherche.

Troisième partie

**RECHERCHE EMPIRIQUE : DISPOSITIFS,
DEPLOIEMENTS ET RESULTATS**

Chapitre VIII – Méthodologie d'analyse qualitative

8.1 Modèle d'analyse retenu dans le cadre de cette recherche exploratoire

8.1.1 Une recherche fondée sur le modèle hypothético déductif

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, nous avons choisi le modèle hypothético-déductif comme méthodologie de recherche. Comme le souligne S. Charreire Petit et F. Durieux³¹⁸, « dans l'usage courant, une hypothèse est une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un évènement. Fondée sur une réflexion théorique et s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié, l'hypothèse est une présomption de comportement ou de relation entre des objets étudiés. On pose, par hypothèse, que tel phénomène est l'antécédent, le conséquent ou le concomitant invariable d'autres phénomènes donnés. En fait ces objets sont une mise en relation de concepts théoriques. Par concept, il faut entendre « une idée abstraite et générale, résultat de l'opération par laquelle l'esprit isole de certaines réalités données dans l'expérience un ensemble dominant et stable de caractères communs qu'on désigne ordinairement, en les généralisant par le même mot » (Morfaux, 1980 : 56). Concrètement, l'élaboration d'une hypothèse nécessite l'explicitation de la logique des relations qui unissent les concepts évoqués dans la problématique. A partir du moment où elle est formulée, l'hypothèse remplace la question de départ et elle se présente comme une réponse provisoire ».

Aussi nous avons défini neuf hypothèses de travail qui sont formulées comme suit au regard de ce que nous avons pu lire dans notre revue de littérature :

- H1 : La mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les différentes parties prenantes est une variable explicative du désalignement stratégique

³¹⁸ CHARREIRE PETIT S., DURIEUX F., « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, sous la direction de R-A Thiétard et coll, Dunod, 3ème édition, décembre 2008, p.65

Cette première hypothèse teste au regard des recherches que nous avons pu faire sur la question du mépris la « mauvaise prise » pouvant exister quant aux faisabilités opérationnelles.

- H2 : Le déficit d'attention porté par les différentes parties prenantes aux faisabilités opérationnelles est une variable explicative du désalignement stratégique.

Cette deuxième hypothèse teste la définition du mépris en tant que déficit d'attention, qui comme nous l'avons vu dans notre partie théorique, montre le manque de considération porté à l'expression des « conditions que l'on puisse faire ».

- H3 : L'attention portée aux faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre d'alignement est une variable explicative de la réussite de l'alignement stratégique

Cette troisième hypothèse essaie de tester la prise en compte des faisabilités opérationnelles tout au long de la manœuvre d'alignement dans la mesure où ces dernières sont souvent prises en compte au début du projet.

- H4 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit de compréhension des faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

Cette quatrième hypothèse nous permet de tester en quoi il peut y avoir « mé-prise » en compte des faisabilités techniques, notamment en raison d'un déficit de compréhension des Directions Générales et des Directions Métier.

- H5 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit d'attention pour les faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

Cette cinquième hypothèse a pour objectif de tester le manque d'attention porté aux faisabilités techniques qui peuvent être non prises en compte par ces deux parties prenantes.

- H6 : Les cabinets de conseil et prestataires de services informatiques contribuent au mépris des faisabilités techniques par les autres parties prenantes, ayant un impact négatif sur l’alignement stratégique.

Cette sixième hypothèse a été définie afin de tester en quoi les cabinets de conseil et prestataires de service informatique peuvent contribuer à la mé-prise en compte ou au manque de considération porté aux faisabilités opérationnelles.

- H7 : Il existe un déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles, humaines et techniques par les différentes parties prenantes au profit de la faisabilité financière, ayant un effet négatif sur la manœuvre d’alignement stratégique.

Cette septième hypothèse de travail a pour objectif de montrer en quoi la faisabilité financière est souvent davantage prise en compte que les autres types de faisabilités opérationnelles.

- H8 : La réduction de la temporalité à l’exigence du court terme est une variable explicative du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorable à la réussite de la manœuvre d’alignement stratégique

Cette huitième hypothèse de travail permet de tester la variable temporelle dans sa dimension court-termiste et ses effets sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles dans la manœuvre d’alignement stratégique.

- H9 : Les stratégies politiques des acteurs sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorables à l’alignement stratégique.

Cette neuvième hypothèse de travail vise à tester en quoi la dimension politique des organisations, et notamment les stratégies politiques des acteurs, peut expliquer le mépris des faisabilités opérationnelles.

Nous avons représenté par un graphique les relations entre ces variables en partant dans un premier temps de nos deux premières hypothèses de travail :

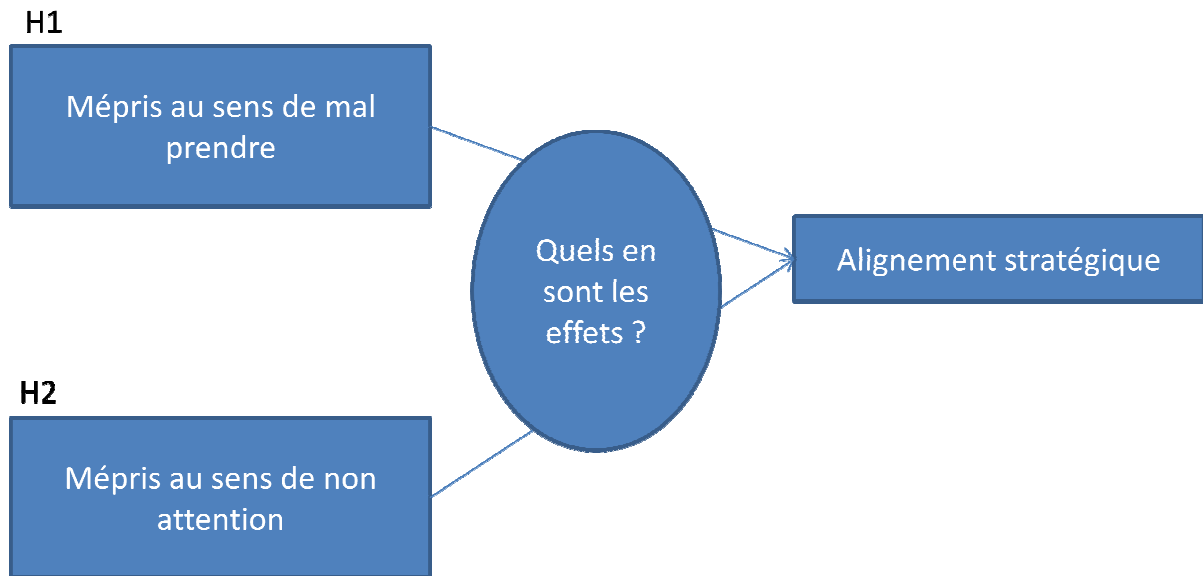


Figure 17 - Les deux premières hypothèses de travail comme éléments fondateurs de cette recherche

Nous avons testé dans un premier temps la question du mépris des faisabilités opérationnelles en testant les deux significations que nous lui avons données :

- Le mépris au sens de « mal prendre », c'est-à-dire la difficulté de bien appréhender et bien comprendre les faisabilités opérationnelles
- Le mépris en tant que manque d'attention porté aux faisabilités opérationnelles

Le schéma représentant la totalité de nos hypothèses est quant à lui présenté ci-dessous pour que le lecteur puisse visualiser l'ensemble du dispositif :

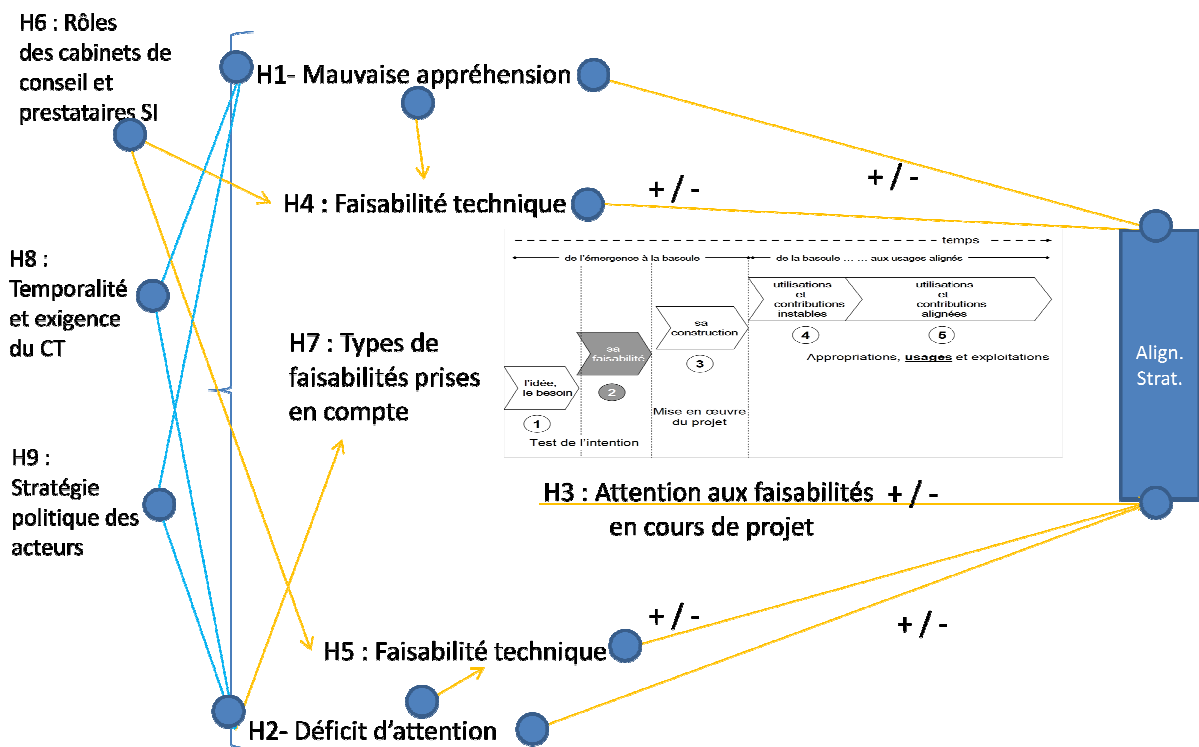


Figure 18 - Design de la recherche

Les hypothèses H8 et H9 étant des variables explicatives de nos deux hypothèses fondatrices, nous avons décidé de les colorer en bleu pour le mettre en lumière. Le schéma du projet opération repris est celui d'E. Fimbel (2007).

8.1.2 Des dispositifs empiriques multiples

Dans le cadre de ce travail, nous avons fait le choix d'un dispositif empirique multiple combinant :

- Six entretiens avec des scientifiques reconnus dans leur discipline
- Une analyse de données secondaires reprenant :
 - o Des témoignages de praticiens ou d'articles ayant valeur de témoignage dans des revues scientifiques
 - o Des extraits d'articles de journaux relatifs à la prise en compte des faisabilités opérationnelles
 - o Des extraits issus de sites internet ou de blogs de personnalités reconnues dans le monde informatique

- Une étude de cas (monographie) portant sur un projet-opération à dimension SI n'ayant pas permis d'atteindre les gains escomptés en début de projet. Nous avons dans ce cadre analysé des matériaux issus du projet et mené sept entretiens avec des parties prenantes issus du projet :
 - o Le Directeur du programme de fusion des organisations
 - o Un Directeur MOA
 - o Un sponsor adjoint de l'un des projets
 - o Un responsable MOA
 - o Un expert opérationnel
 - o Un associé d'un cabinet de conseil
 - o Une consultante au niveau opérationnel

- Nous avons mené par ailleurs 13 entretiens avec les parties prenantes suivantes :
 - o Direction Générale : 3 entretiens
 - o Direction Métier : 5 entretiens
 - o Directeur des Systèmes d'Information : 2 entretiens
 - o Cabinets de Conseil et Prestataires de Service Informatique : 3 entretiens

Ces différentes parties prenantes sont considérées comme des parties prenantes « primaires », c'est-à-dire comme le souligne Y. Pesqueux³¹⁹, qui « *concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique avec l'entreprise. Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et ses parties prenantes* ».

Nous détaillerons au sein de chaque partie les différents types de matériau empirique récoltés afin de préciser pour chaque dispositif la collecte des matériaux.

8.1.3 Précisions sur les entretiens

Les entretiens menés sont des entretiens semi-directifs qui ont permis aux différentes personnes interviewées de raconter et de se « raconter » à travers les différentes questions que nous leur avons posées. Selon P. Baumard, C. Donada, J. Ibert et J.M. Xuereb, « *le chercheur*

³¹⁹ PESQUEUX Y., « Présentation, Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, sous la direction de M. Bonnafous – Boucher et Y. Pesqueux, 2006, p. 22

utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretien avec d'autres questions. Le guide des questions principales peut être modifié si, dans la dynamique de l'entretien, le sujet aborde de lui-même des thèmes prévus. Enfin certaines questions peuvent être abandonnées si le sujet se montre réticent sur certains thèmes et que le chercheur veut éviter un blocage dans la situation de face à face »³²⁰.

Ces différents éléments ont permis d'introduire un rapport de confiance qui donne la possibilité aux différentes personnes de nous faire part de leurs expériences, de leurs opinions, et de récits vécus dans l'entreprise.

8.2 Méthodologie d'analyse qualitative

Au vu des matériaux récoltés, que ce soit les données secondaires ou les comptes-rendus d'entretiens, nous avons choisi de mener une analyse de contenu dans la mesure où cela nous semblait pertinent pour tester notre sujet.

Aussi nous avons mené plusieurs types d'analyses :

- Des analyses lexicales qui comme le soulignent F. Allard-Poesi, C. Drucker-Godard, S. Ehlinger, font référence « *à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours ou le texte* »³²¹. Cela nous a été utile notamment pour repérer le lexique du mépris lors des entretiens ou dans les données secondaires que nous avons récoltées.
- Des analyses thématiques qui comme le mettent en lumière ces mêmes auteurs « *adoptent comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème* »³²². Cela nous a permis d'inclure l'intégralité de récits dans ces analyses de contenu car l'adoption d'unité d'analyse très courte comme le « mot » n'est pas pertinente dans ce cas. Il a pu se révéler pertinent pour mettre en lumière un lexique spécifique utilisé dans un récit, en combinant analyse thématique et analyse lexicale.

³²⁰ BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et XUEREB J.M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, sous la direction de R-A Thiétard et coll. Dunod, 3ème édition, décembre 2008, p.241- 242

³²¹ ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., « Analyses de représentations et de discours », in *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, sous la direction de R-A Thiétard et coll. Dunod, 3ème édition, décembre 2008, p.503

³²² Ibid p.503

- Des analyses sur l'évolution du récit dans le cas des entretiens que nous avons menés pour regarder la cohérence des thèmes abordés dans le récit des différentes parties prenantes. Les hésitations, les questionnements, les évolutions de la pensée nous ont fourni des indices supplémentaires de la « tonalité » globale du discours, en notant les dissonances générées au cours des entretiens. Nous avons aussi regardé les comparaisons, ou analogies qui ont pu être utilisées par les personnes interviewées au cours des entretiens et qui sont une source d'enrichissement important sur certains thèmes de notre recherche.

Chapitre IX – Analyse des entretiens réalisés avec les scientifiques en sciences humaines

Dans cette première partie, et afin de faire le lien entre notre sujet de recherche, les entretiens avec les scientifiques et les résultats de notre recherche empirique, il nous a semblé important de résumer en grandes lignes ce que nous pouvions conclure des entretiens avec les chercheurs que nous avons rencontré dans le cadre de cette recherche, en tentant de faire de liens entre les thèmes abordés au cours des entretiens. Les apports des chercheurs sont riches et correspondent pour certains à leur positionnement académique et scientifique, ce qui explique aussi leurs divergences sur ce sujet et la diversité de leurs clés de lecture. Nous pouvons cependant dégager quelques grandes lignes sur les mots clés de notre sujet afin de les confronter un peu plus tard à nos recherches tant à travers le recueil de données secondaires que sur les entretiens que nous avons menés dans le monde académique. Cette première analyse des propos des scientifiques nous donnera dans la deuxième partie de ce chapitre de premières orientations quant à la validation de nos hypothèses de travail sur le plan empirique. Nous ferons donc un premier bilan sur ce que ces entretiens peuvent nous dire quant à la validation des hypothèses que nous avons mentionnées précédemment. Aussi ce chapitre sera structuré en deux parties :

- La première sera consacrée aux analyses des thèmes abordés par les intellectuels et à la restitution des verbatims de certains d'entre eux pour que nous puissions illustrer les idées maîtresses de leurs énoncés sur le sujet de notre analyse.
- La deuxième partie sera consacrée à une première lecture de nos hypothèses de travail au regard de ce que les premiers faisceaux d'indices mis en lumière par les entretiens avec les intellectuels nous permettent de constater.

9.1. Le mépris des faisabilités opérationnelles et ses effets sur l'alignement stratégique : les points de vue des scientifiques

Le premier élément le plus important qui nous paraît devoir être souligné au regard des données récoltées, est la difficulté pour beaucoup de scientifiques à admettre que le terme de mépris puisse être utilisé et analysé dans le cadre d'une recherche sur les faisabilités opérationnelles. C'est un élément important dans la mesure où la difficulté qu'ont les scientifiques à admettre l'emploi du terme de mépris, est non seulement un indicateur des difficultés que nous pourrions avoir dans les entretiens avec les professionnels à souligner l'emploi de ce terme mais aussi un premier matériau qui nous permet de montrer que parallèlement certains indices du mépris peuvent subsister.

Sur les six intellectuels rencontrés, les avis sont mitigés sur le fait que l'on puisse travailler sur ce sujet en gestion. Les verbatim sont assez révélateurs de ces positionnements. Pourtant, même si ce terme surprend souvent au premier abord, les échanges que nous avons pu avoir avec ces scientifiques nous ont aidés à mieux cerner ce qu'est le mépris, et aussi à faire évoluer parfois les réactions initiales. Il n'est pas étonnant que ce terme surprenne par sa force sémantique et que l'une des premières réactions soit d'interroger sa pertinence. Pour autant, le choix de ce terme ne fait pas l'unanimité et est en quelque sorte révélateur du peu d'écrits sur le mépris que nous avons pu déceler dans les recherches académiques. Il y a donc une certaine cohérence entre la revue de littérature et le positionnement de certains intellectuels en sciences de gestion. Cela veut-il pour autant dire qu'une recherche sur le mépris n'a ni intérêt ni légitimité ? Il nous semble que traiter d'une notion qui comporte une dimension subjective ne soit pourtant pas dénuée d'intérêt même si la complexité des interactions individuelles et organisationnelles soumises à des contextes influençant la subjectivité de ceux qui en parlent soit à prendre en compte.

Pour B. Latour, « le terme de mépris vous envoie dans l'impasse, notamment en ce qui concerne les théories de l'innovation. Le mépris ne peut pas être une catégorie du métalangage :

- « Car si les dirigeants prenaient tout, alors cela poserait aussi beaucoup de problèmes : ils seraient alors obligés de déléguer et nous retombrons dans le problème des interfaces, c'est-à-dire qu'il faut généraliser cette problématique à l'ensemble des

monades : il faut ignorer les conséquences mais en même temps avoir une attention vigilante :

- *Vigilance pour soi*
- *Vigilance pour les autres*

Le mépris pour moi est plutôt une notion militante et n'est pas une catégorie du métalangage ».

Souhaitant approfondir la compréhension de ces premiers éléments, je réagis à ces premiers éléments de réponse : « Pourtant quand les projets ne sont pas faisables, on peut avoir la sensation que les faisabilités ont été méprisées et cela peut générer de la souffrance ». Pour Bruno Latour « *c'est une autre question qui est celle de l'obstination dans le mal. Le mépris est une formule psychologique alors que l'obsession dans le mal est une pathologie traitée par la sociologie des organisations. Les théories des organisations montrent que les gens s'obstinent en dépit des signaux même faibles. Les théories militaires sont pour cela très représentatives à travers l'action, la virilité, le pouvoir, le volontarisme... Mais vous savez, par ailleurs, les idées que les employés se font sur l'action sont aussi peu faisables même si ils sont convaincus de leur intérêt (comme par exemple tout ce qui se dit sur les patrons à la machine à café. Ils ne comprennent pas non plus leurs contraintes et la pression qu'ils ont sur les épaules). Le mépris pourrait être justifiable si l'on s'intéressait à la souffrance par exemple, ce qui n'est pas votre objet premier. Le mépris est de surcroît partagé dans la hiérarchie...Donc comme métalangage de l'analyse, c'est un terme compliqué à utiliser. C'est comme dire que les gens résistent à l'innovation, cela n'a pas de sens : en fait les gens font leur boulot, ils ne « résistent » pas. Mais bon, sans doute ma vision est liée à celle de l'acteur réseau et vous n'êtes pas obligée de la partager ».* Il est intéressant de noter que le discours de B. Latour met en avant une segmentation des disciplines : le mépris serait un terme relevant de la psychologie, qui ne serait pas pertinent en sciences de gestion. Le mépris serait justifiable si l'on parlait de la souffrance mais intégrer ce terme dans une recherche en sciences de gestion comme moyen de souligner la dimension « incarnée » de la non prise en compte des faisabilités opérationnelles ne semble pas justifiable. Les termes ayant une connotation affective ne seraient pas un moyen de faire une recherche solide en management : même en sociologie des organisations, on ne parle pas de « mépris ». Il s'agit plutôt de travailler sur « l'obstination dans le mal »...Pourtant au cours de l'entretien, B. Latour admet lui-même, que, dans les projets qu'il peut mener dans le cadre des ces différentes fonctions

académiques, il est tentant de considérer que les problèmes d'application soient attribuables à la mauvaise volonté des exécutants « *la question de la mise en œuvre n'est jamais traitée. On pense souvent que si l'on a l'idée de départ, tout le reste n'est que de l'application. Or ce n'est jamais de l'application. On comprend mal les échelons inférieurs et leurs difficultés : chacun pense que l'autre en dessous est couard, paresseux, de mauvaise volonté (ce qui est aussi vrai parfois !). Moi-même cela m'arrive quand je veux changer certaines choses au sein des institutions et que les choses n'avancent pas* ».

Cet extrait est intéressant dans la mesure où l'on se rend compte que chacun est confronté dans une certaine mesure au mépris: l'emploi de ce terme dans une recherche académique renvoie chacun à ses propres pratiques et à la dimension subjective qui affecte chacun d'entre nous dans la pratique de nos activités quotidiennes tant sur le plan personnel que professionnel.

Nous retrouvons ce type de conclusions en analysant le discours du scientifique X1 en ce qui concerne l'emploi du terme de mépris. Pour le scientifique X1, le choix du terme de mépris est aussi contestable :

- « *Utiliser le terme de mépris est difficile pour faire une thèse en sciences de gestion. Le terme de déni serait bien meilleur* ».
- « *Pour moi chez les dirigeants, il s'agit plus de « déni » que de « mépris ». Quand on regarde la liste des tâches qu'ils ont dans leur agenda, dans beaucoup de cas, ils sont obligés de sous-traiter certains sujets et ne rentrent pas dans les détails. Ils décident à la louche, sur des données chiffrées, sans critiques approfondies et donc avec une part d'arbitraire (peu d'investigations complémentaires)* »

Au fil de l'entretien, nous avons pu questionner ensemble ce terme et son utilisation dans le cadre de la recherche. Il semble que ce que chacun puisse mettre derrière la notion de mépris soit variable et que plus on questionne ce terme, plus à la réflexion, l'emploi du terme de mépris puisse être légitime même si cela ne semblait pas évident au départ. La réflexion commune que nous avons pu avoir a été riche et nous avons pu décortiquer ce qui pour le scientifique X1 pouvait être considéré comme du mépris : on pourrait parler de mépris « *si le dirigeant impose ses décisions sans consulter les intéressés...Mais quand il le fait, là encore, cela peut être pour de bonnes raisons. Il se dit « si je ne leur impose pas, ils ne vont pas*

accepter et je n'arriverai jamais à leur faire avaler la pilule, il faut que je leur force la main », et d'ailleurs, il pourrait même ajouter « *c'est pour leur bien* » car si ils n'améliorent pas suffisamment leur productivité, leur usine va mourir. Il peut se tromper mais il pourra toujours dire ça. Je ne vois pas comment vous pourrez contester sa position... ». Le mépris est donc difficile à identifier, et difficulté supplémentaire, il peut être rationalisé a posteriori ce qui ne simplifie pas l'étude de cette notion.

En outre, selon ce scientifique, l'utilisation de ce terme est d'autant plus difficile qu'il est naturellement associé au conflit : le mépris est utilisé dans les comptes-rendus de certains salariés pour les conseils de prudhomme et est aussi souvent employés par les syndicats. Il a donc une charge émotionnelle forte qui marque les esprits en entreprise. Par conséquent comme il le note, ce sont soit des documents qui sont très orientés dans des conflits politiques forts soit ce sont des choses qui sont dites à l'oral autour de la machine à café (et jamais par écrit). Démontrer que le mépris existe n'est pas vraiment évident dans ce cadre...

Pour X1, le mépris des faisabilités opérationnelles pourrait être mis en lumière éventuellement à travers l'absence de test quant à la faisabilité de la décision : « *La notion de faisabilité est aussi intéressante car on suggère qu'il y a quelque chose à tester ou à vérifier. Très souvent dans le processus de décision, le test de faisabilité, l'expérimentation préalable va être évitée ou réduite à sa plus simple expression, c'est-à-dire très vite et/ou très mal. Ce qui va ensuite créer un problème car si on a une séparation entre décideur et exécutant, dans le processus de la décision, si on voulait être rationnel, on devrait introduire test et faisabilité de la décision : or, cela prend du temps et de l'argent, et c'est typiquement une phase qui va être évitée au nom de l'urgence ou simplement, parce que l'on pense qu'il est normal que les exécutants se débrouillent pour que ça soit faisable, puisque ça a été décidé en haut lieu. Là on pourrait trouver un zest de mépris, c'est à dire dans l'idée qu'il n'y a pas besoin de tester la faisabilité de la décision* ». Mais là encore, cet argument peut être renversé car les dirigeants peuvent toujours dire que c'est une preuve de confiance qui est accordée aux experts et ils peuvent être très bien payés pour effectuer cette tâche. Si ce n'est pas le cas, alors il faut étudier la qualité du contrat, et ne pas ramener cela à une question de mépris. Celui qui s'engage doit en assumer les responsabilités, sauf si il est dans un contrat qualifié par X1 de « léonin ». Nous émettrons cependant la critique suivante : étudier la qualité du contrat suppose que la personne soit en capacité encore une fois de l'évaluer, ce qui est peu souvent le cas. Étudier la qualité du contrat est dans une certaine mesure, mettre de côté les

rapports de pouvoir et l'asymétrie d'informations entre l'expert et le directeur général. Il n'y aurait dans ce cas jamais de mépris, mais simplement des contrats défectueux...

Si l'on continue l'étude du mépris et de ses possibilités d'existence, X1 étudie ensuite la notion de mépris à travers le rôle que l'on peut faire jouer aux conseils externes dans les entreprises aujourd'hui. Il semble que dans ce cas le mépris puisse être caractérisé par le fait que l'on n'accorde pas sa confiance aux compétences des équipes internes en charge de la manœuvre et des faisabilités opérationnelles. Mais là encore, pour lui, l'emploi de ce terme est contestable dans la mesure où si l'on fait l'analogie avec la guerre, il peut être nécessaire de ne pas tenir compte de ces problématiques pour atteindre l'objectif et ainsi survivre. Dans ce cas, les moyens justifient la fin recherchée et on ne peut pas parler de mépris : il s'agit de faire des sacrifices pour atteindre les résultats escomptés quels qu'en soient les moyens... Dans ce cas, il s'agit « *de la théorie du moindre mal, puisque peu importe les pertes au regard de l'objectif de survie qui est assigné à l'organisation* » (ce n'est pas du mépris selon ce chercheur. Le mépris paraît dans ce cas relativement insaisissable...

Et pour autant il est particulièrement intéressant de voir qu'en fin d'entretien ce chercheur emploie pourtant plusieurs phrases qui semblent contredire ces propos précédents: « *si les consultants sont partis sur l'exécution d'un contrat au mépris d'une analyse fine de l'entreprise dans laquelle ils interviennent, ils vont obtenir un résultat fictif. Cela dit, qu'est ce qu'un résultat fictif quand tout le monde est complice pour présenter un résultat positif à la fin ? On arrive à créer l'illusion que l'on a atteint le but ! Comme il y a une certaine capacité des dirigeants à publier ou non des résultats ou des bilans, et à manipuler des bilans ou des résultats, c'est le problème de l'accountability, c'est si c'est un tiers objectif qui fait l'analyse des résultats il peut constater qu'il n'a pas été atteint, mais si c'est la personne qui s'évalue elle-même, si c'est le haut dirigeant qui a donné l'ordre de faire et si c'est lui qui est le garant du bilan final, si il y a quelque chose où il s'est manifestement planté, il peut très bien faire l'impasse et maintenir un voile public, et donc on ne saura jamais que la chose n'était pas faisable, donc c'est là aussi que le mépris peut ressortir. Des gens sur le terrain peuvent avoir des convictions intimes que tout cela a été fait en vain et en dépit du bon sens, car ce n'est pas ce qu'il fallait faire, mais en haut lieu, l'opération a été menée à son terme, conformément au plan prévu, et les objectifs atteints, et là le sentiment de mépris, il va sortir !* ». Nous terminons donc l'entretien par le terme de mépris qui est d'une certaine mesure « *légitimé, restauré* », réhabilité... Le mépris serait donc ce jeu de « *prises* » entre les différentes parties prenantes dont certaines se méprendraient à dessein et mépriseraient ainsi

ceux qui réalisent. Il est particulièrement frappant du point de vue de la structure de l'entretien, de constater qu'il y a une évolution de la pensée de ce chercheur, qui questionnant la pertinence de la notion de « mépris », termine l'interview par « là, le mépris il va sortir », comme si lui-même avait eu une certaine difficulté à admettre l'emploi de ce terme.

Nous avons aussi beaucoup apprécié l'entretien avec J.L. Le Moigne dans la mesure où ce dernier a beaucoup questionné le terme et son emploi qui ne lui paraissait pas évident. En début d'entretien, il souligne la complexité du mot « mépris » : *« Chez les philosophes, le mépris fait référence à l'être et non être, c'est-à-dire ne pas avoir d'existence. Mépriser, ce n'est pas être contre, c'est néantiser, donc ne pas donner d'existence je peux vous ignorer. Dans la vie en entreprise, celui qui méprise, donc ce méprisant a été lui-même méprisé par celui qui avant ou au dessus de lui le méprisait. Donc pour maintenir son équilibre psychique, on cherche toujours à s'équilibrer, celui qui est méprisé devant aussi être méprisant pour rétablir cet équilibre. Cela remonte à Marx et à bien d'autres d'ailleurs, je crois que c'est Victor Hugo qui disait que l'exploité d'hier sera l'exploitant de demain. Alors, on a tout ceci dans le mot mépris et je pense que cela met beaucoup de choses bancales dans votre questionnement. Enfin, ce n'est pas que cela mette bancal votre questionnement mais en réalité c'est que vous devez vous situer sur deux registres dont les interfaces ne sont pas extrêmement larges. Vous auriez mis « l'incapacité critique des managers à élaborer leur stratégie », l'enjeu c'est celui là ».*

Ce terme est à nouveau questionné un peu plus tard à travers certains exemples liés à l'actualité, qui ont montré la souffrance des personnels en charge de la réalisation. Comme l'exprime J.L. Le Moigne dans cet entretien, *« chez France Telecom ou Renault c'est plausible le mépris. Ce que l'on ne sait pas c'est s'ils ont fait une erreur ou s'ils étaient saturés cognitivement parlant et ils étaient épuisés... Je n'ai pas les éléments précis. Mais une entreprise où les gens tolèrent de se faire demander l'impossible... Mais j'ai vu beaucoup de situations où une organisation demandait quelque chose d'impossible, mais que le discours était du type « les gars, je sais que c'est difficile mais il faut qu'on passe là, nous n'avons pas le choix car sinon cela casse ». Et cela a été fait. C'est la phrase que l'on entend souvent « ils ne savaient pas que c'était impossible et ils l'ont fait ». Si vous voulez je ne veux pas prendre le critère de faisabilité comme une arme absolue. Il faut exercer l'ingenium « humain » : au lieu d'aller bien raisonner, il faut ruser et faire des retours. Mon ami A. de*

Peretti dit souvent « au lieu de me casser la tête contre les murs des administrations, je cherche les interstices ». Il faut chercher les failles. Il faut développer des heuristiques ! ».

Il est frappant de voir que même dans le cas de situation explosive comme à France Telecom, l'existence du mépris puisse paraître « plausible ». Pourtant après les déclarations du PDG, A. Lombard, déclarant que les suicides sont devenues une mode, niant par là non seulement la réalité de l'entreprise mais aussi l'incarnation de ces entreprises dans des hommes et des femmes qui sont confrontés à la réalisation. La prudence du chercheur peut justifier l'emploi du « plausible » dans la mesure où en effet n'ayant pas accès à la totalité des informations, il est difficile d'être impératif. Pour autant, les proportions prises par les difficultés opérationnelles auxquels sont confrontés les opérationnels peut légitimer l'emploi de ce terme.

Si nous confrontons ces différents commentaires aux autres chercheurs qui ont pu s'exprimer sur la notion de mépris, nous trouvons les mêmes réticences, à l'exception d'Y. Pesqueux et de C. Dejours. La position de F. L'Yvonnet, en tant que philosophe, est plus mesurée puisque les sciences de gestion ne sont pas de sa spécialité (nous abordons surtout avec lui la définition du mépris). Pour C. Dejours, le mépris des faisabilités opérationnelles est une question pertinente qu'il relie au déni de réalité dans l'entreprise. Pour lui, l'un ne va pas sans l'autre : en ne s'intéressant pas au « réel », le mépris se loge dans les interstices créés par le déni de réalité. Le mépris des faisabilités opérationnelles est révélateur pour lui d'une question plus générale qui est celui du mépris du travail. Ne pas s'intéresser à la faisabilité, c'est en quelque sorte contribuer au déni de réalité et ne pas reconnaître que certains ont le mérite de se confronter à la complexité du « faire ».

Le mépris est donc considéré comme une dimension intéressante d'un sujet en sciences de gestion. L'entretien, qui m'a été accordé par C. Dejours, a notamment été motivé par l'emploi du terme du « mépris », qui en effet, permettait de ne pas nier la dimension « incarnée » des pratiques de gestion. Cela était un véritable atout d'utiliser ce terme pour lui, en ne laissant pas aux psychologues le monopole des études sur le mépris. *« Vous, sur le mépris, ce n'est pas de rendre compte de la dimension affective de ce mépris qui vous occupe. On peut l'analyser rationnellement : de quoi est-il constitué, comment se transmet-il, sur quoi il repose, comment il se déploie, comment il se formule, à travers quelles formes, quels sont ses effets sur les êtres humains, quels sont les dégâts qu'il provoque ? ».* Le terme de mépris n'est pas un handicap aux recherches aux sciences de gestion sous prétexte que sa dimension

subjective lui enlèverait toute pertinence académique et scientifique en sciences de gestion. Certes le terme dérange, mais faut-il réduire l'étude des entreprises à la décortication rationnelle et neutre de ces pratiques et laisser aux psychologues l'étude de mot ayant une connotation affective ? Il me semble que le choix de termes ayant une forte charge sémantique interroge les pratiques scientifiques et la complexité de notre rapport au réel. A défaut de tout pouvoir expliquer, nous pouvons sans doute dans un premier temps tenter de comprendre les tissages multidimensionnels auxquels nous sommes confrontés.

Pour C. Dejours, le mépris est facilité par le déni du réel qui est aujourd'hui dans les entreprises un phénomène fréquent : *« tout cela est indissociable du déni du réel : le réel ne peut jamais être observé directement. On connaît le réel dans le cas d'actions ou d'utilisation de techniques sur le monde (poïesis versus praxis). C'est seulement là que le réel se dévoile. Dans quelle mesure une certaine maîtrise du rapport au réel du fait des techniques pourrait-il nous donner la seule vision de la réalité ? Seule l'action en tant que telle permet de savoir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Les outils gestionnaires recherchent la qualité totale mais on sait que c'est un échec et que cela ne marche jamais comme prévu. Il faut intégrer les échecs, et les analyser pour y remédier. Il faut des théories moins naïves sur la société et sur le monde. Si les certifications dans les entreprises sont basées sur la qualité, alors on ment car cela ne marche jamais dans les faits ».*

Si l'on prend les résultats de l'interview avec Y. Pesqueux, le mépris en sciences des organisations n'est pas un terme qui a été traité dans la mesure où la dimension sentimentaliste n'est pas très recherchée : *« premièrement tout ce qui est sentimentaliste, sauf si on peut le rattacher à un trait de personnalité, semble être tabou en science des organisations (le mépris est donc aussi tabou) ».* Pour Y. Pesqueux, l'emploi du terme de mépris est justifiable et nous verrons un peu plus loin ce que ce dernier entrevoit comme significations possibles

Pour F. L'Yvonnet, l'emploi du terme de mépris est gênant, ce qui peut expliquer les réticences que nous avons à utiliser ce mot : *« c'est un terme tabou car il est investi moralement : il est donc empoisonné et empoisonnant. Nous sommes dans des sociétés où il suffit d'être méprisant pour être condamné par conséquent il n'est pas assumé ».*

Nous avons par ailleurs réalisé une étude de l'emploi du terme de mépris dans les discours des différents scientifiques en le rapportant aux nombres de totaux mots employés dans chaque

entretien : il semble que cette analyse quantitative croisant l'emploi de ce terme au sein des discours des différents chercheurs ne soit pas d'un grand secours pour juger de la réticence de certains penseurs à utiliser ce terme. Les scientifiques ayant peu utilisés le terme de mépris par rapport à la longueur total de leur discours sont B. Latour et J.L. Le Moigne puisque le terme de mépris est deux fois moins présent dans les comptes rendus que dans celui de ces collègues. Il y a une certaine cohérence avec les analyses qualitatives menées par ailleurs mais cela dit, ces éléments ne nous paraissent pas apporter une réelle valeur ajoutée à notre décryptage « qualitatif » des entretiens menés. Ils ne sont que des indices supplémentaires visant à décrypter le rapport de ces différents chercheurs au terme de mépris. Ces différents éléments concordant, nous pouvons émettre l'hypothèse que la réticence de certains chercheurs à utiliser le terme de mépris est visible dans le peu d'utilisation du terme.

| | Occurrence du terme "Mépris" | Nombre total de mots par entretien | Résultats (occurrence du terme / nombre total de mots) |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------|---|
| B. Latour | 6 | 1281 | 0,47% |
| C. Dejours | 34 | 3364 | 1,01% |
| F. L'Yvonnet | 46 | 4506 | 1,02% |
| Scientifique X1 | 37 | 3669 | 1,01% |
| Y. Pesqueux | 55 | 2307 | 2% |
| J.L. Le Moigne | 43 | 8186 | 0,53% |

Tableau 4 - Fréquence d'apparition du mot "mépris" dans le discours des scientifiques interrogés

Concernant la définition du mépris et de ses composantes, il semble que la dimension cognitive du mépris au sens de « mal prendre » soit mentionnée à de nombreuses reprises par les différents chercheurs. Nous pouvons tisser des liens entre leurs pensées et montrer en quoi, en dépit de leur positionnement académique divergent et de leurs points de vue spécifiques sur ce sujet, nous avons cependant des parallèles sur les composantes du mépris.

- **Le mépris comme « mal prendre »**

Nous avons tenté de repérer dans les différents entretiens menés avec les scientifiques en quoi le mépris comme « mauvaise appréhension » pouvait être une hypothèse dont la validité pouvait paraître plausible dans la validation empirique réalisée avec les professionnels.

Si nous reprenons dans un premier temps les propos d'Y. Pesqueux, le mépris pour lui a deux aspects qu'il est important de prendre en compte : la première dimension du mépris, c'est celle relative à la cognition, autrement dit « le mal prendre » et la deuxième est liée à ce qu'il nomme « la dimension sentimentaliste », soit une « disposition d'esprit » inscrite dans une interaction. Pour ce chercheur, le mépris est fondamentalement ancré dans une perspective interactionniste, puisque *« le mépris n'appartient pas à un trait de personnalité, du moins, on ne peut pas dire qu'une personne soit, d'un point de ontologique, « méprisante ». Elle est plutôt méprisante d'un point de vue interactionniste, (en tant que disposition d'esprit à l'encontre d'une situation). Ce n'est même pas situationniste, il n'y a pas de déterminisme en termes de trait de personnalité ou de situation »*. Un peu plus loin, revenant sur la notion de mépris des faisabilités opérationnelles, Y. Pesqueux estime que cela peut être :

- *« Un déficit de compréhension »*
- *« Le déficit du moindre effort »*

Pour lui, entre la perspective cognitive et la perspective sentimentaliste, *« il n'y a pas de liaison claire entre l'une et l'autre de ces deux significations. Car dans ce deuxième cas nous sommes dans un univers de perception. Le mépris va être confondu avec des notions telles que la hiérarchie : on peut expliquer de façon certes excessive mais acceptable qu'un subordonné considère que la relation hiérarchique / que son supérieur soit méprisant vis-à-vis de lui car il est son supérieur (sans aller jusque là bien sûr) »*. Il n'est par conséquent pas évident de savoir comment s'opèrent les basculements entre l'une et l'autre des significations du mépris, ce qui fait aussi la difficulté de cette recherche.

De plus, Y. Pesqueux souligne le fait que le mépris puisse être constaté dans les organisations au niveau individuel mais aussi au niveau organisationnel. Deux mécanismes peuvent permettre de passer de l'un à l'autre comme il le souligne dans l'entretien :

- *« L'isomorphisme / mimétisme : on passe de l'individu à l'organisation par sommation des mépris individuels, il s'agit d'une logique de contagion »*.

- « Comme l'on est dans le même climat, on est dans un univers commun d'interactions. Et donc l'interaction génère du mépris d'un point de vue organisationnel. Nous sommes dans ce cas dans une perspective holiste qui consiste à accepter l'idée qu'il y ait un mépris organisationnel qui se développe indépendamment du mépris individuel ».

Pour C. Dejours, mépris et méconnaissance sont aussi liés puisque le mépris se développe souvent dans un terrain fertile où déni de réalité et méconnaissance des aspects opérationnels s'entremêlent. Le « mal prendre » est donc assimilable à un manque de volonté de connaître le réel, ce qui d'une certaine manière favorise la mauvaise prise en compte des faisabilités opérationnelles : le lexique de la méconnaissance est très présent et c'est l'un des termes les plus fréquents repris par ce scientifique avec celui de « déni de réel ». Cette mauvaise prise en compte du réel s'exprime d'autant plus vis-à-vis du « travail vivant » puisque les outils et techniques sont souvent le médiateur privilégié du dirigeant. Selon C. Dejours, le rapport au réel est donc faussé dans ce cas : « dans quelle mesure une certaine maîtrise du rapport au réel du fait des techniques pourrait-il nous donner la seule vision de la réalité ? Seule l'action en tant que telle permet de savoir ce qui marche et ce qui ne marche pas. Les outils gestionnaires recherchent la qualité totale mais on sait que c'est un échec et que cela ne marche jamais comme prévu ». Aussi pour lui « derrière le mépris du travail, il y a le mépris du réel : la réalité du travail est toujours saisie par accident en France ». De plus, cette méconnaissance du réel s'exprime dans le vocabulaire employé par C. Dejours par le thème du mensonge (« que mesure-t-on ? Du fabriqué, du faux », « tout cela est très dangereux et le système va s'effondrer : on peut tricher avec le réel, mais à chaque fois, il nous revient en pleine figure »). Méconnaissance et déni du réel sont donc l'une des causes premières de l'émergence du mépris dans les organisations.

Le scientifique X1 se rapproche dans une certaine mesure de la position de C. Dejours dans la mesure où il insiste beaucoup sur les déficits d'appréhension cognitive. L'une des différences majeures entre ces deux auteurs, réside dans l'utilisation du terme de mépris. X1 insiste de part le champ lexical et la structuration de son discours sur la méconnaissance par les dirigeants du terrain des opérations et donc des conditions que l'on puisse faire.

La question du « mal prendre » est souvent interrogée à travers plusieurs axes par ce scientifique :

- Sur la difficulté pour les dirigeants de « bien prendre » dans la mesure où leurs décisions sont souvent prises dans les grandes lignes et sans rentrer dans les détails : *« quand on regarde la liste des tâches qu'ils ont dans leur agenda, dans beaucoup de cas, ils sont obligés de sous-traiter certains sujets et ne rentrent pas dans les détails ».*
- Sur des prises de position qui sont fondées sur des données chiffrées au détriment d'une analyse plus fine qui, dans une certaine mesure, abandonnerait la notion de calcul comme outil principal de la prise de décision : *« ils décident à la louche, sur des données chiffrées, sans critiques approfondies, et donc avec une part d'arbitraire (il y a peu d'investigations complémentaires)... »*

Ces différents aspects relatifs au « mal prendre » sont assumés, et expliqués comme faisant partant d'une sorte de déni du réel. Le mépris ne semble pas être au début de la discussion une volonté des dirigeants (certains pouvant objecter par ailleurs, que le mépris n'est pas toujours volontaire, la perception de celui qui fait l'objet de mépris n'étant pas toujours en adéquation avec l'intention initiale de celui qui en donne l'impression). C'est ce que X1 met en avant d'ailleurs au début de l'entretien : *« pour moi, chez les dirigeants, il s'agit plus de « déni » que de « mépris », « le mépris est un constat ex-post des victimes, « au départ, il n'y a pas de raisons d'être méprisant , car la personne qui veut améliorer la productivité d'une usine en haut, il n'a pas de raisons d'être méprisant au départ : simplement il est pressé, se fie aux chiffres, il applique une procédure à la mode, il a choisi des consultants qui lui ont vendu un système merveilleux pour améliorer la productivité et il croit que c'est bien ».* Cette méconnaissance et ses effets sont favorisés par distance croissante entre le dirigeant et ses équipes : cette déconnexion accentue la difficulté à « prendre » correctement l'information qui est disponible dans l'entreprise. Ces effets sont d'autant plus accentués que la rationalité procédurale ne joue pas toujours en faveur du rapprochement des perceptions puisque *« elle empêche les gens du terrain de changer le programme ».* Cette dernière va *« contraindre les gens du bas à suivre ce qui a été demandé par le haut et là vous avez une erreur à la fin ».*

Bruno Latour a une position relativement proche de X1 dans la mesure où la dimension cognitive, bien que non abordée en tant que telle dans l'entretien en réponse à une question précise de ma part, interroge cette acception du mépris en tant que « mal prendre » :

- Si la notion de mépris est considérée par B. Latour comme une catégorie militante, et n'est pas légitime comme catégorie du métalangage, la mé-prise est

soulignée par ce chercheur « *mais vous savez, par ailleurs, les idées que se font les employés se font sur l'action sont aussi peu faisables, même si ils sont convaincus de leur intérêt (comme par exemple tout ce qui se dit sur les patrons à la machine à café). Ils ne comprennent pas non plus leurs contraintes et la pression qu'ils ont sur les épaules* »

- Un peu plus loin, il nous dit « *il y a toujours des conséquences quand on distingue l'enveloppe externe de l'application interne : [...] « les théories de management essaient toujours de calculer les choses, or c'est impossible à calculer car si on calcule, alors ce n'est pas innovant et inversement, quand on ne calcule pas, il est difficile de suivre le projet. C'est pour cela, qu'à défaut de calculer, il s'agit alors de bien décrire le projet pour savoir où l'on va* ».

Les effets de la rationalité procédurale couplés au facteur temps sont aussi mentionnés par B. Latour même si ils ne sont pas nommés de la même façon et qu'il mentionne leurs effets sur les organisations : il s'agit pour B. Latour de scripts organisationnels « *En plus on a la pagaille du temps. Il existe perpétuellement des décalages dans le temps. Les scripts qui arrivent sont radicalement différents et vous n'avez pas toujours la marge de manœuvre pour les éviter. Il y a des décisions qui ont été prises à un moment donné mais les scripts viennent à maturité après un certain délai : certaines peuvent être modifiées mais parfois, vous êtes simplement contrainte et vous ne pouvez pas les changer, vous les subissez* ».

Pour F. L'Yvonnet, les aspects cognitifs du mépris s'illustrent à travers la question de la prise : « *pour moi cela renvoie à « se tromper sur la prise », en quelque sorte une mauvaise médiation, il y a illusion au sens de Baudrillard, car tromperie sur le principe de réalité. Nous jouons un rôle : il y a une opposition entre le personnage social et le personnage réel (la comédie). Il n'y a pas de dénonciation car les rôles sont écrits et non remis en cause si je joue le rôle que l'on attend de moi et si ce rôle me convient. C'est le principe du masque qui n'a rien à voir avec l'authenticité. Je ne suis pas hypocrite quand je joue, car jouer, c'est opposer des règles à la loi* ».

Le mépris comme « mauvaise prise » serait liée dans ce cas à la difficulté de faire jouer la communication et la transmission de l'information : l'analogie avec le théâtre signifierait dans ce cas que sa prise de rôle n'est pas réussie, soit parce que les autres acteurs ne lui laissent pas

la possibilité de jouer son rôle soit parce qu'il ne réussit pas lui-même à se rendre crédible et à exprimer le rôle qui lui est dévolu.

Pour Jean Louis Le Moigne, le mépris comme « mal prendre » doit être pris avec précaution : « faites attention à votre titre, mépriser ce n'est pas méprendre et c'est encore moins se méprendre même si c'est encore la même racine étymologique. Mépriser c'est toujours in fine avoir conscience que l'on se méprise soi-même ». Si ce dernier considère un peu plus loin dans l'entretien que la délibération et l'argumentation sont nécessaires à la juste prise en compte des faisabilités opérationnelles, le mépris en tant qu'appréhension erronée de la « prise » n'est pas le message central de cet entretien. Il insiste sur l'interaction nécessaire entre « faire et comprendre » en fin d'entretien mais il serait sans doute imprudent de notre part d'en tirer des conclusions hâtives car le texte peut laisser transparaître des zones de flou sur l'interprétation que nous pouvons en donner. Si la compréhension est nécessaire au « faire » et si le « faire » est nécessaire à la compréhension, J.L. Le Moigne n'insiste pas autant que d'autres scientifiques sur la « mauvaise prise des faisabilités opérationnelles ». Le thème central de son discours, qui est relativement important par rapport à d'autres idées mentionnées au cours de l'entretien, est la difficulté qu'ont les dirigeants à appréhender les projets informatiques sous un angle non linéaire. Nous pouvons considérer dans ce cas que l'erreur de prise se situerait dans cette tentation planificatrice qui saisirait nombre des décideurs...

- **Le mépris comme non attention**

Si nous analysons les discours des différents scientifiques quant à l'acception du mépris en tant que non attention portée aux faisabilités opérationnelles, nous pouvons dire que sur les six entretiens menés, cinq chercheurs, Y. Pesqueux, J.L. Le Moigne, le scientifique X1, B. Latour et C. Dejours nous permettent d'envisager une validation de cette hypothèse au niveau empirique.

Si nous prenons dans un premier temps des extraits d'entretien de J.L. Le Moigne, le mépris des faisabilités opérationnelles est pour lui une « inattention à la complexité des processus organisationnels ». L'absence d'attention ou l'attention partielle portée par les décideurs à certaines dimensions des faisabilités opérationnelles serait révélatrice des représentations mentales des agents organisationnels : certains éléments seraient dans ce cas plus digne

d'attention que d'autres et aboutiraient à des effets négatifs sur l'atteinte des objectifs recherchés.

Pour C. Dejours, la question du mépris comme non attention est traitée à travers différentes dimensions :

- Dans un premier temps, il montre bien que l'attention des dirigeants est souvent centrée sur les techniques et les outils au détriment du facteur humain : « *« Le mépris s'inscrit en opposition avec la reconnaissance du réel, et du rapport au réel. Finalement, le mépris c'est cette incapacité à reconnaître aux employés cette capacité à se confronter au réel, et leur endurance à travers leurs contributions. Le mépris, c'est pour moi la méconnaissance et la non reconnaissance du travail vivant. Si les centrales, les banques, la fonction publique fonctionnent, c'est qu'il existe du travail vivant : ce ne sont pas des automates et des difficultés nouvelles existent chaque jour dans l'accomplissement du travail demandé. Il est nécessaire d'avoir des personnes, donc du travail vivant au quotidien. Il faut de l'humain et du travail vivant pour connaître et surmonter les difficultés »*. Le manque de considération apporté à ceux qui réalisent serait donc un des facteurs de la crise de sens de nos entreprises.

- L'attention des dirigeants serait aussi focalisée selon lui sur des données chiffrées au détriment d'autres types de variables : cette focalisation du pilotage notamment sur les chiffres et les tableaux de bord peut être pour nous l'une des clés de compréhension de la non prise en compte des faisabilités opérationnelles.

Pour Y. Pesqueux, le mépris compris comme un déficit d'attention est plausible dans les entreprises. Il considère que « *c'est un oubli de l'autre moins que la prise en compte de l'altérité. Le mépris se situerait en dualité avec la tolérance, c'est-à-dire l'acceptation de l'autre sans pour autant partager* ». Il souligne plus loin « *le mépris de la faisabilité opérationnelle se construit en dualité du soin attentionné sachant que la limite du soin attentionné est double : je n'ai pas envie de faire attention / j'en ai marre de faire attention* ». Aussi, le mépris est « un défaut de vigilance » selon Y. Pesqueux : « *On retrouve cette idée de soin attentionné : à un moment donné on sature. C'est toute la différence entre la vigilance et l'attention. La caractéristique de l'attention, c'est qu'elle est ponctuelle, la vigilance elle est continue. En définitive, le mépris de la faisabilité, c'est un défaut de vigilance* ».

Certains extraits de l'entretien réalisé avec le scientifique X1 viennent souligner cette dimension, notamment à travers le rôle que les consultants peuvent jouer dans la non prise en compte des faisabilités opérationnelles et ce manque de considération apporté aux conditions que l'on puisse faire:

- *« Mêmes les consultants séniors, ils ont peu de temps et doivent finalement résoudre des problèmes très complexes : Ils arrivent avec une idée de proposition sur lequel il faut décider dans un délai très court. Ensuite ils confient tout cela à une équipe de junior, en leur disant « débrouillez-vous et délivrez en temps et en heure »*
- *« Est-ce que le client a pris le temps de consulter tous ceux qui participent ? – En général, non, on ne consulte pas ceux qui subissent. On leur impose quelque chose devant laquelle ils devront faire bonne figure ».*
- *« il y a de forts enjeux commerciaux dans un temps limité (l'information est donc sélectionnée de façon parcellaire ou arbitraire)*

Pour B. Latour, le mépris comme non attention est illustrée à travers la difficulté qu'ont les dirigeants à « tout prendre » : *« Il est difficile de ne pas avoir de bords à son activité car chacun doit périmétrer ses tâches. Si cela est circonscrit, je peux alors penser que c'est fini, alors qu'en fait, je n'aurais jamais fini car les actions que j'engage ont des conséquences pour les autres. Chacun doit être alerte par rapport aux tâches des autres mais ne même temps ne pas intervenir, car sinon cela devient vite le bazar. Dans ce cas, on a deux solutions :*

- *Soit celle de mettre des gens dans des boîtes distinctes*
- *Soit l'autogestion mais dans ce cas cela peut vite devenir ingérable.*

Les organisations sont toujours obsédées par les organigrammes : on peut représenter cela par des boîtes avec des flèches mais chaque boîte doit aussi être l'organisation en même temps qu'elle est elle-même. Il faut en réalité réaliser une superposition des monades ». Puis plus loin, il souligne : « Si les dirigeants prenaient tout, alors cela poserait aussi beaucoup de problèmes. Ils seraient obligés de déléguer et nous retombons dans le problème des interfaces, c'est-à-dire qu'il faut généraliser cette problématique à l'ensemble des monades. Il faut ignorer les conséquences mais en même temps avoir une attention vigilante : une vigilance pour soi et une vigilance pour les autres ». La non attention des dirigeants est

expliquée par B. Latour par la segmentation des tâches et des fonctions au sein des organisations qui d'une certaine manière accentue le déficit d'attention des dirigeants. Dans ce cadre, ce qui n'est pas considéré comme faisant partie du périmètre fonctionnel qui est dévolu à chaque collaborateur est ignoré. L'attention est donc plus volatile et la vigilance devrait remplacer l'attention discontinue des différents décideurs.

- **Le mépris des faisabilités opérationnelles et ses effets sur le désalignement stratégique**

Parmi les chercheurs que nous avons interrogés, les réponses sont assez diversifiées en fonction des positionnements, des spécialités et des trajectoires de chacun d'entre eux.

Pour Y. Pesqueux, le mépris des faisabilités opérationnelles permet de réduire la complexité organisationnelle. Dans ce cas, il peut accélérer le changement à court terme mais provoquer des dégâts à moyen et long terme : *« C'est un facteur de réduction de la complexité et en cela c'est un facteur d'accélération du changement. Mais surtout que cela réduit la complexité puisque je ne cherche pas à comprendre. Ce n'est pas le mépris qui induit l'accélération du changement mais c'est sa conséquence qui induit une réduction de la complexité. Fatalement, cela va plus vite. Si je prends la trilogie de Lewin, « Gel / Dégel / Regel », cela accélère la phase de dégel mais cela ralentit sans doute la phase de regel ».*

Pour le scientifique X1, le mépris des faisabilités opérationnelles serait aussi visible dans la façon dont les dirigeants ignorent les phases de test qui permettraient de se rendre un peu mieux compte de la « plausibilité » de ce que l'on demande à ceux qui réalisent et permettraient de mieux manœuvrer dans l'incertitude. Cela éviterait de se tromper et de remédier aux défauts cognitifs éventuels de toute prise de décision prise au niveau global, sans rentrer dans les détails : *« très souvent dans le processus de prise de décision, le test de la faisabilité, l'expérimentation préalable, va être évitée ou réduite à sa plus simple expression, c'est-à-dire, très vite ou très mal. Ce qui va ensuite créer un problème car si on a une séparation entre décideur et exécutant, dans le processus de décision, si on voulait être rationnel, on devrait introduire test et faisabilité de la décision : or, cela prend du temps et de l'argent, et c'est typiquement une phase qui va être évitée, au nom de l'urgence [...] »*

Pour J.L. Le Moigne, ne pas porter attention aux faisabilités opérationnelles a des conséquences négatives sur la manœuvre d'alignement stratégique : *« si l'on ne prend pas en compte, c'est sûr que cela ne marcherait pas. Après, comment les prendre en compte et de*

quelle manière ? Alors là, je n'en sais rien il faudrait que vous précisiez l'alignement par rapport à la stratégie des organisations, ici la faisabilité opérationnelle, c'est l'alignement stratégique de toute l'organisation. Il faut justement trouver des ruses pour arriver à ses fins. Et on peut toujours expliquer qu'il manque des conditions nécessaires à la réalisation. Vous avez entendu parler d'un monstre technologique que l'on est en train de fabriquer : il s'agit d'un accord entre les nucléaristes (EDF, les Japonais etc.) pour développer une technique qui permettrait de produire de l'énergie nucléaire avec moins d'argent et moins de risques. Il faut résoudre des milliers de problèmes et il manque des aimants magnétiques importants qui sont fabriqués par les Japonais. Il faut attendre au moins 5 ans pour récupérer ce qui est nécessaire de leur côté car aucune boîte japonaise ne sait plus faire ces champs magnétiques. Donc on a engagé des sous mais on n'a toujours pas trouvé l'alliage qui résiste bien à ces conditions. [...] Ce sont les plus hautes sommités qui dissimulent ! On parle d'autre chose, on évacue la question... Toute la certitude et l'arrogance des nucléaristes sont corroborés par les politiques pour qui ce projet permet de créer des emplois ».

Un lien est d'ailleurs souvent fait entre les différents chercheurs entre le mépris et la rupture du lien communicationnel. Pour J.L. Le Moigne, « *dans n'importe quel projet, notamment en ce qui concerne les systèmes d'information stratégiques, il faut se poser des questions que les projets en cours et sur la manière dont le contexte évoluant, je peux cheminer à travers un labyrinthe. Il faut surtout éviter les attitudes où dès que l'on sent que cela brûle, on se réfugie dans son coin ou on prétend ne pas voir ce qu'il se passe. Avant d'agir, il faut toujours réfléchir au contexte, savoir qu'il évolue et voir si cela dérape, ce que l'on peut faire pour ré-aiguiller en reprenant ou non certaines billes* ». Il note plus loin « *Il faut entendre en spirale et la récursivité est utile pour ne pas tomber dans la routine. Il n'existe jamais « un mode d'emploi* ». Nous pouvons en conclure que l'absence de consultation en cours de projet est donc néfaste à la correction des dérives éventuelles qui peuvent se manifester dans la manœuvre d'alignement stratégique. L'argumentation paraît centrale dans ce processus. D'ailleurs, il souligne un peu plus tard :

- « *Il est nécessaire en réalité d'interroger sur ce que nous comprenons et que ce que nous interprétons : du type, est-ce que ceci et ceci rendent plausibles cela. Donc ce n'est pas la méthode, CQFD mais CQFA, ce qu'il fallait argumenter. La question est de savoir à quel moment il est nécessaire de faire appel à toutes ces ressources ? Il faut observer ce dont nous sommes capables de faire et laisser la place à*

l'argumentation. Cela amène à réfléchir sur la plausibilité sans que certains décident à la place des autres et que cela soit définitivement démontré »

- *« Nous avons à argumenter et à éclairer ce qui se présente sous nos yeux pour en tester la plausibilité : toute décision doit être consciemment un pari ! Il y a un risque de ne pas aboutir là où on voulait aller ! »*

Pour le scientifique X1, la consultation est aussi souvent absente des décisions en matière de gestion de projet *« est-ce que le client a pris le temps de consulter ceux qui participent ? En général non, on ne consulte pas ceux qui subissent », « on pourrait dire qu'il y a mépris si il impose ses décisions sans consulter les intéressés »*. On peut déduire de l'entretien avec X1 que le mépris des faisabilités opérationnelles, si tant est qu'il existe, est une variable qui ne favorise pas l'alignement stratégique.

La difficulté cependant mentionné par B. Latour et Y. Pesqueux est en revanche la difficulté *« à tout prendre »* : si le mépris des faisabilités est plutôt considéré comme néfaste, il a cependant pour effet de réduire la complexité et donc de simplifier la prise de décision. Pour B. Latour, *« si les dirigeants prenaient tout, alors cela poserait aussi beaucoup de problèmes »* et pour Y. Pesqueux *« La prise en compte des attentes des parties prenantes c'est un facteur de complexité pour deux raisons : c'est la non nécessaire compatibilité des attentes, et c'est l'infinie galerie de portraits de parties prenantes on n'arrête pas d'en inventer. Dans les deux cas, c'est ça qui crée la complexité et qui ne rend pas les choses faisables »*.

- **La temporalité**

La dimension temporelle est très fréquemment mentionnée dans le discours du scientifique X1. Le lexique relatif au temps est révélateur de l'importance des délais sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles :

- *« simplement il est pressé »*

- *« même les consultants seniors, ils ont peu de temps et doivent résoudre des problèmes complexes »*

- *« il y a de forts enjeux commerciaux dans un temps limité »*

- « ils font un appel à une équipe de consultants externes qu'ils envoient dans l'usine pour manifester leur pouvoir et leur contrôle sur cette usine et pour établir dans un délai très court les résultats attendus »

Pour B. Latour, l'impact du temps sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles par les dirigeants est mentionné par à travers le thème du délai :

- En termes de pression sur les résultats : « tout ce qui se dit par exemple à la machine à café. Ils ne comprennent pas non plus leurs contraintes et la pressions qu'ils ont les épaules ».
- En termes de décalage entre la prise de décision et ses effets dans l'organisation
 - o « En plus on a la pagaille du temps : il existe perpétuellement des décalages dans le temps »
 - o « Il y a des décisions qui ont été prises à un moment donné mais les scripts viennent à maturité après un certain délai : certains peuvent être modifiés, mais parfois vous êtes simplement contraints et vous ne pouvez pas les changer, vous les subissez ».

La question du temps est aussi abordée par J. L. Le Moigne à travers la non linéarité des projets et la gestion des imprévus qui dans une certaine mesure pourrait expliquer ce déficit d'attention face aux faisabilités opérationnelles. Il l'illustre à travers de nombreux exemples tentant de montrer que, les agents organisationnels ne pouvant prévoir l'ensemble des faisabilités opérationnelles, il serait dans ce cas compréhensible que certains d'entre eux décident de se lancer dans le projet pour allier « le comprendre pour faire » et le « faire pour comprendre ». Il ajoute ensuite : « en principe quand on commence on a prévu une durée. S'il fallait que l'on fasse traduire le texte et que le traducteur est malade, ce n'est pas le facteur temps en soi c'est parce que on a mal évalué ce temps si ensuite on ne peut pas tenir les délais ou que cela va nous coûter très cher parce que le délai doit être tenu et on va nous le faire payer d'une certaine manière ».

La question du temps est aussi abordée à travers la question de l'urgence et de la pression accrue sur la prise de décision par Jean Louis Le Moigne : « on est tous en retard en permanence. La sagesse c'est d'arriver à gérer la dialogique : à force de tenir l'urgent pour

l'essentiel, on en vient à éviter de voir que l'essentiel est urgent. J'ai un bon exemple, je peux lever la tête au dessus du guidon tout en pédalant. Mais l'acharnement à ne penser qu'aux pédales sans lever la tête ce n'est pas très malin ».

Y. Pesqueux aborde la question du temps à travers une de nos questions (qui n'est pas centrée sur ce thème) : « *on ne peut pas assimiler le mépris de la faisabilité au mépris de l'agir ni même au mépris du faire. C'est plutôt au sens cognitif un double mépris : un mépris de la dimension temporelle et un mépris de la limite car nous sommes dans une conception rationaliste de la faisabilité ».*

- **Le mépris des faisabilités opérationnelles comme révélateur des stratégies politiques des acteurs et des rapports de domination dans les organisations**

Un des thèmes majeurs abordés par les chercheurs, parfois indépendamment des questions que j'ai pu leur poser, est celle des rapports politiques entre les acteurs dans les organisations. Le mépris des faisabilités opérationnelles serait révélateur des stratégies politiques des acteurs et aurait une forte dimension idéologique.

J. L. Le Moigne aborde cette question à travers le rôle du « petit chef » qui veut assurer sa domination. Le mépris dans ce cadre serait plutôt pour lui, un mépris individuel (le mépris dans sa dimension organisationnelle n'étant pas abordé par ce scientifique) même si par ailleurs, il insiste sur l'importance des interactions pour comprendre le mépris :

- « *Pour la définition du mépris, je me suis baladé sur google. Qu'est-ce que le mépris ? J'ai trouvé au moins deux phrases : peut-on tenir pour rien quelque chose qui existe ? Alors le mépris n'est pas un sentiment contingent on ne peut pas le relier à l'organisation, on ne peut l'attacher qu'à la personne [...]. J'en reviens au petit chef, c'est son histoire personnelle souvent qui est à l'origine. Les rapports entre petits chefs, c'est compliqué, vous savez ».*

- « *dans la vie en entreprise, celui qui méprise, donc ce méprisant a été lui-même méprisé par celui qui avant ou au dessus de lui le méprisait. Donc pour maintenir son équilibre psychique, on cherche toujours à s'équilibrer. Celui qui est méprisé devant aussi être méprisant pour rétablir cet équilibre. Cela remonte à Marx et à bien d'autres d'ailleurs, je crois que c'est Victor Hugo qui disait que l'exploité d'hier sera l'exploitant de demain »*

- « ce n'est pas parce que vous avez vu un petit chef faire pleurer une dactylo que vous pouvez en conclure que le management est fondamentalement mauvais... (et surtout, il pourra être protégé et il sera difficile de le virer). Il vaut mieux que vous vous demandiez si ce petit chef, si il est comme cela, si ce n'est pas parce que lui aussi est victime d'un autre petit chef... Il vaut mieux poser la question que d'y répondre. Je suis frappé par le nombre de petits incidents perdus dans le bocage où vous chercher l'origine de la grève, c'est la révulsion contre le mépris agressif et humiliant d'un petit chef. Et en plus il sait flatter les autres pour celui qui en est la cible, alors c'est l'enfer d'où les suicides »

- « Vous n'avez pas lu Pic de la Mirandole. Il écrit plusieurs pages centaines de pages sur la dignité humaine : nous voulons nous afficher comme étant différents des animaux, et qu'est ce qui fait que nous sommes différents des animaux, c'est que nous avons conscience de notre dignité. C'est le seul repère dont l'humanité dispose. Je te tue car tu n'aimes pas mon Dieu ou mon idéologie... ce n'est pas acceptable. Dans le mépris il y a une souffrance invisible du méprisant ».

- « S'il méprise, c'est que lui-même a été méprisé et donc il n'est pas digne de faire ce boulot. il pourra délibérément mépriser s'il s'aperçoit que l'autre a un comportement délibérément indigne »

Par ailleurs le vocabulaire de la domination est aussi mentionné en complément de ces éléments sur le rôle des petits chefs dans les organisations : « beaucoup de gens pensent « je n'ai pas à comprendre, je les paie pour ça, j'applique le règlement ». Mais en tout cas intérieurement, c'est ce sentiment d'indignité à faire des choses que l'on ne comprend pas et évidemment le paroxysme ce sont les horreurs que l'on trouve dans les situations de crise, c'est-à-dire que l'on torture pour le faire parler et on se conduit comme des animaux, où l'on considère que cette personne est présumée « terroriste » pour ce que vous voulez etc. On perd toute dignité humaine sous prétexte que l'on est un puissant... »

Pour F. L'Yvonnet, le mépris renvoie aussi à l'idéologie et aux rapports de domination entre classes sociales :

- « ce qui me vient directement à l'esprit, c'est le mépris de classe. Le mépris n'est pas perçu moralement mais idéologiquement. C'est-à-dire ma relation inclusion / exclusion : quand on méprise, on méprise ce par rapport à quoi on s'oppose. Le

mépris de classe, c'est le mépris des manières de classe, ce sont toutes les thématiques de l'exclusion »

- *« Le mépris correspond non pas à une catégorie morale mais à une catégorie idéologique. Pourquoi méprise-t-on les pauvres quand on est riche ? Je vous rappellerais Bourdieu : pourquoi méprise-t-on le mauvais goût supposé du peuple pour les œuvres d'art réalistes ? Ce n'est pas tant pour se distinguer que pour se reconnaître entre soi, c'est-à-dire entre ceux qui partagent le même monde. Nous sommes en quelque sorte dans la lutte des classes ».*

Pour le scientifique X1, le thème de la domination peut être trouvé dans les rapports entre décideurs et exécutants : le lexique relatif à l'arbitraire, et à la soumission illustrent ces propos : *« on ne consulte pas ceux qui subissent », « les gens du bas », « on pense qu'il est normal que les exécutants se débrouillent pour que ça soit faisable, puisque cela a été décidé en haut lieu ».* Il insiste notamment sur la volonté qu'ont les dirigeants de tout contrôler et d'asseoir leur domination par la maîtrise. Ils ne supporteraient pas de ne pas maîtriser ce qui se passe sur le terrain et de laisser une autonomie relative aux opérationnels.

Y. Pesqueux ajoute des éléments relatifs au politique en recherchant le rôle du mépris que peut jouer le mépris dans les organisations totalitaires (suite à une question de notre part) : *« bien entendu, le mépris peut être un instrument à la disposition de la dimension acteur de l'agent organisationnel ».* Puis, *« Je n'ai pas fait le croisement avec la notion de mépris, mais c'est croisable. Le mépris comme totalitarisme à visage humain, il y a deux choses à en dire :*

- *il faut dans un premier temps se poser la question de ce qu'est le totalitarisme, c'est-à-dire : moi et les autres (on ne les distingue pas entre eux)*
- *le mépris est un jugement de valeur, qui construit un rapport infériorité / supériorité mais c'est une version atténuée de la domination / soumission car si je te méprise, c'est que je te considère comme inférieur à moi mais ce n'est pas pour autant que je suis capable de le démontrer ».*

C. Dejours insiste sur la dimension politique du mépris à travers le thème de la servitude volontaire et de l'aliénation qui met en exergue les rapports de domination :

- *« la domination symbolique est celle du mépris du travail (éloge du patronat, du risque qui est en réalité une exploitation à mort) »*

- *« parallèlement, on détruit tout, la planète en premier lieu, et je dis que la situation est grave. Cela crée de la souffrance, du mépris, un déni et une méconnaissance du réel : tout cela fait partie des dérives gestionnaires qui sont basées sur des données qui sont fausses et c'est très inquiétant. Le système ne s'arrêtera pas tant qu'il y aura encore de l'argent à faire : la déraisonnabilité si je peux l'appeler comme cela n'est pas nouvelle. Mais on peut aussi dire que cela marche tant que vous entraînez des gens : cela pose la question du volontariat et de la servitude volontaire. En dépit des échecs on recommence car on ramasse de l'argent sur le court terme et le long terme. Des gens collaborent car ils espèrent en tirer profit (cf La Boetie, « tyranno ») le Medef par exemple, est une organisation qui comporte de nombreux tyrans et qui sont plus forts que les états (cela me fait penser au PDG de France Telecom qui travaille dans un climat épouvantable. Et pourtant une armée collabore au mépris des travailleurs).*
- *« quand l'humain en arrive à se mépriser lui-même, nous sommes dans l'aliénation. C'est la question de la servitude volontaire qui retrouve une actualité en ce moment ».*

Le lexique de la domination est très présent dans le discours de C. Dejours : « aliénation », « exploitation », « classes sociales », « pouvoir »... Sa vision du mépris est très liée à l'analyse des rapports de pouvoir dans les organisations.

Le lexique de l'artefact et de la manipulation comme dissimulation de la réalité est aussi mentionné dans son discours : « *que mesure-t-on en réalité ? Du fabriqué, du faux...* », « *on peut tricher avec le réel, mais à un moment donné, il nous revient en pleine figure* ». C'est un thème qui est aussi abordé par le scientifique X1 lors de l'entretien que nous avons mené avec lui :

- *« la réponse est facile, cela dépend des cas. On peut revenir à l'exemple des consultants : si les consultants sont partis sur l'exécution du contrat au mépris de l'analyse fine de l'entreprise dans laquelle ils interviennent, ils vont obtenir un résultat fictif. Cela dit, qu'est-ce qu'un résultat fictif quand tout le monde est complice pour présenter un résultat positif à la fin ? »*
- *« On arrive à créer l'illusion que l'on a atteint le but ! Comme il y a une certaine capacité des dirigeants à publier ou non des résultats ou de bilans, et à*

manipuler des bilans ou des résultats, c'est le problème de l'accountability : si c'est un tiers objectif qui fait l'analyse des résultats, il peut constater qu'il n'a pas été atteint mais si c'est la personne qui s'évalue elle-même, si c'est le haut dirigeant qui a donné l'ordre de faire et si c'est lui qui est garant du bilan final, si il y a quelque chose où il s'est manifestement planté, il peut très bien faire l'impasse et maintenir un voile public...Er donc on ne saura jamais que la chose n'était pas faisable, donc c'est là aussi que le mépris peut ressortir. »

Une analogie avec les rapports de pouvoir dans l'armée avec est esquissée par C. Dejours, thème qui en revanche est repris en profondeur par X1. Ce dernier utilise à de nombreuses reprises la comparaison avec l'armée pour montrer combien beaucoup subissent les décisions sans avoir leur mot à dire sur la conduite des opérations :

- *« pour assurer ce contrôle, ils écrasent les exécutants, ce qui arrive tout le temps, ou ils écrasent la clientèle ou la concurrence, enfin ils écrasent toujours quelque chose pour rétablir leurs indicateurs par rapport à leurs attentes ».*

- *« à partir du moment où ce constat est fait et qu'il y a un objectif chiffré et une échéance, ça passe ou ça casse. On est dans la même logique que les militaires : est-ce que l'on peut dire qu'un militaire qui envoie ses soldats à la bataille et qui sait qu'il y aura 20% de ses soldats qui seront tués, méprise ses soldats ? c'est la même question : les militaires expérimentés vous diront que non : il faut que le fort en haut de la colline soit pris sinon c'est vital pour le déroulement de la guerre dans son ensemble, c'est vital pour le déroulement de la guerre dans son ensemble dans son ensemble donc il y aura 20% de perte. Alors est-ce que cela est du mépris pour ses soldats ? »*

- *« Alors en 1914, quand il y avait des mutineries dans les tranchées, cela a été interprété par les soldats comme du mépris et ils avaient raison car la plupart des offensives qui ont été lancées ont été des erreurs stratégiques, car l'état majeur se trompait par méconnaissance des conditions de terrain et c'est très intéressant de se référer à la guerre de 1914 car on a fusillé les gens qui ne voulaient pas monter à l'assaut et rétrospectivement les analyses ont montré que c'était une erreur de livrer bataille tant que les Américains n'avaient pas livré les chars d'assaut et les avions qui*

permettaient un usage décisif dans l'affrontement. Vous pouvez prendre l'analogie, c'est la même histoire »

- *« Donc, on a d'un côté un état major qui raisonne comme un état major militaire « il faut gagner la guerre » et donc il faut prendre ce fortin. Il faut tuer des soldats et peut être qu'ils seront tous tués lors de la première offensive mais ce n'est pas grave...car si on prend ce fortin sur l'ensemble de la guerre, cela limitera les pertes et finalement c'est un moindre mal (c'est la théorie du moindre mal) ».*

- *« si vous fermez une usine pour sauver le reste, un dirigeant pourra vous dire qu'il contribue au bien commun en tuant des soldats. Et alors là, je ne sais pas ce que vous répondez. Je me mets dans la peau des dirigeants ».*

L'analogie avec les théories militaires est intéressante d'un point de vue historique car autrefois, les raisonnements tenus en termes de stratégie ne portaient que peu d'intérêt aux soldats qui étaient considérés comme de la « chair à canon » le plus souvent. On ne leur portait que peu de considération et ils devaient se sacrifier pour la cause défendue par leur pays. Il est frappant de constater dans l'exemple donné par le scientifique X1, que la méconnaissance du terrain a engendré un sentiment de mépris pour les soldats dont la résistance n'avait pas été analysée comme une réaction aux erreurs de décisions mais davantage comme de la mauvaise volonté. Nous pouvons trouver ce genre de propos dans les entreprises quant à la résistance au changement : toute critique des erreurs de décision sur des projets ayant une ampleur politique importante est considérée comme de la « résistance » alors qu'elle peut aussi être interprétée comme une réaction de contestation des erreurs réalisés en haut lieu (souvent en raison d'une méconnaissance des contraintes opérationnelles).

Si nous reprenons l'analogie faite avec les stratégies militaires, nous pouvons noter cependant qu'aujourd'hui, en raison de la professionnalisation des armées, le facteur humain est devenu beaucoup plus central dans les décisions prises : l'objectif du « zéro mort » a remplacé le sacrifice considéré comme nécessaire des fantassins issus de la société civile. La ressource humaine « professionnelle » dans les corps de métier de l'armée représentant un coût important et n'étant pas inépuisable, un revirement récent a pu être enregistré dans la manière dont les soldats de métier sont traités en France notamment. Le coût financier, davantage que de réelles convictions philanthropiques, en est sans doute à l'origine...Or, aujourd'hui dans

l'entreprise, la ressource humaine, en raison d'un chômage de masse qui touche les pays occidentaux, n'est plus rare et n'est plus au centre des préoccupations des dirigeants. Les dirigeants savent que les actifs sont de mieux en mieux formés, et que la quantité de ressources disponibles étant en augmentation, ils n'auront aucun mal à remplacer les « résistants » ou « moutons noirs », qui seraient un peu trop belliqueux...L'argument du chômage de masse est assez convaincant pour faire rentrer dans le rang ceux qui ne seraient pas assez « corporate ».

- **Le rôle des cabinets de conseil dans le succès de la manœuvre d'alignement**

Un seul des auteurs rencontrés, le scientifique X1, s'intéresse au rôle des consultants dans la prise en compte des faisabilités opérationnelles (nous avons posé des questions à ce sujet et il a lui-même abordé ce point). Il mentionne dans de nombreux exemples le rôle des consultants dans les « mé-prises » des faisabilités opérationnelles qui d'une certaine manière mentent sur les conditions de réalisation :

- *« Il a choisi des consultants qui ont vendu un système merveilleux, pour améliorer la productivité et il croit que c'est bien ».*
- *« même les consultants séniors, ils ont peu de temps, et doivent finalement résoudre des problèmes très complexes : ils arrivent avec une liste de proposition sur lequel il faut décider dans un délai très court. Ensuite, ils confient tout cela à une équipe junior en leur disant « débrouillez-vous et délivrez en temps et en heure ».*
- *« il y a de forts enjeux commerciaux dans un temps limité (l'information n'est donc sélectionnée de façon parcellaire ou arbitraire) »*

Le rôle ambigu des consultants est souligné par ce scientifique qui montre que, pris entre les enjeux commerciaux et la nécessaire satisfaction des attentes du client, ces derniers peuvent être amenés à mépriser les faisabilités opérationnelles.

- **Autres thèmes non traités dans le cadre des hypothèses de travail de cette recherche mais néanmoins mentionnés par les scientifiques**

La dimension éthique relative au mépris n'est pas un axe de recherche que nous avons privilégié dans cette recherche. Nous souhaitons néanmoins mentionner qu'elle est cependant soulignée par trois scientifiques :

- Pour F. L'Yvonnet, « *le mépris est une notion qui peut renvoyer à l'éthique puisque l'opposé de ce terme renvoie pour moi au respect et à la dignité de la personne humaine* »
- Pour Y. Pesqueux, le mépris s'oppose à la tolérance et à l'oubli des autres (sans volonté de partager)
- Pour J.L. Le Moigne, la dignité de la personne humaine est la notion centrale qui s'oppose au mépris : le nombre d'occurrence est relativement important par rapport à la longueur totale du texte (14 occurrences au total)

9.2. Conclusions quant à nos hypothèses de travail

A travers l'analyse des discours de ces différents chercheurs aux spécialités différentes et dont il faut prendre en compte aussi le positionnement académique dans le contexte actuel du champ de la recherche en sciences sociales, nous avons cependant pu dégager des faisceaux d'indices qui nous permettent au regard de ce que nous avons démontré précédemment de dégager de premières conclusions quant à nos hypothèses de travail. Bien entendu, ces discussions avec les intellectuels doivent être considérées avec prudence dans la mesure où le tissage de liens et de similarités entre des chercheurs ne doit pas pour autant effacer les reliefs et singularités de chacun d'entre eux. C'est dans cette optique que nous utiliserons ces entretiens comme un éclairage sur nos hypothèses de travail et que nous les considérons comme un indicateur de tendances qui seront ensuite confrontées au monde professionnel.

Par ailleurs, compte tenu de la difficulté qu'ont certains chercheurs à admettre le terme de mépris (qui est parfois contredit ensuite par des propos qui nous semblent conforter la définition que nous en avons fait dans la première partie de cette recherche), nous n'avons pas seulement pris en compte les affirmations clairement « assumées » sur l'existence du mépris des faisabilités opérationnelles mais aussi tous les indices relatifs au champ lexical du mépris, aux thèmes qui s'y relient, mais aussi à la structure des entretiens qui sont autant d'indications

nous servant ci-dessous à justifier nos premières intuitions quant à la validation des hypothèses.

- **H1 : La mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les différentes parties prenantes est une variable explicative du désalignement stratégique**

Au regard des différents entretiens réalisés et des analyses menées précédemment, nous pouvons dire que la dimension de « mé-appréhension » des faisabilités opérationnelles est partagée par de nombreux intellectuels. La dimension cognitive du mépris comme incapacité à bien prendre les faisabilités opérationnelles peut avoir une pertinence même si les chercheurs ne sont pas unanimes sur cette question et son intégration dans la notion de mépris (notamment J.L. Le Moigne). Cependant, puisque nous avons défini dans notre première partie en quoi le mépris des faisabilités opérationnelles en tant que dissonance cognitive sur la « prise » pouvait être admise dans notre recherche au regard de nos investigations sur les origines de ce terme, nous considérons que la mention par plusieurs chercheurs de la difficulté de bien prendre les faisabilités opérationnelles va dans le sens de la validation de la pertinence de notre hypothèse sur le plan empirique.

- **H2 : Le déficit d'attention porté par les différentes parties prenantes aux faisabilités opérationnelles est une variable explicative du désalignement stratégique.**

Ce point est mentionné par trois chercheurs de manière claire, J.L. Le Moigne, Y. Pesqueux et B Latour à travers le thème de l'attention et de la vigilance. Ce thème est mentionné de manière plus implicite par le scientifique X1 et C. Dejours. F. L'Yvonnet n'aborde pas ce terme dans son entretien mais reste davantage sur les dimensions éthiques et politiques de la notion de mépris et de ses effets. Il semble que cette non attention aux faisabilités opérationnelles soient plutôt défavorables à l'atteinte des objectifs assignés à la manœuvre d'alignement même si les scientifiques sont prudents dans la mesure où « tout prendre » est aussi difficilement envisageable dans les organisations. Aussi il existe une ambiguïté sur les résultats de cette hypothèse dans la mesure où peu de scientifiques cautionnent la non attention aux faisabilités opérationnelles comme moyen d'arriver à ses fins même si en même temps, prendre en compte toutes les faisabilités opérationnelles peut aussi s'avérer problématique. Cette hypothèse n'est donc pas complètement confirmée par les scientifiques.

- **H3 : L'attention portée aux faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre d'alignement est une variable explicative de la réussite de l'alignement stratégique**

Cette dimension est surtout traitée par J.L. Le Moigne et le scientifique X1 qui insistent sur la difficulté pour les dirigeants de concevoir les projets informatiques dans le cadre d'une manœuvre d'alignement comme un processus non linéaire. Les organisations continuent d'avancer sur le chemin tracé en début de projet avec une difficulté à porter attention aux différents signaux qui peuvent apparaître en cours de route. Cela peut expliquer aussi parfois que les faisabilités opérationnelles soient camouflées comme le souligne X1 ou qu'elles soient ignorées par les dirigeants dans la mesure où elles viennent contredire les plans initiaux. Ce thème ayant été peu abordé par les autres scientifiques, sans que par ailleurs des éléments contraires ne soient mentionnés, nous considérons que le faisceau d'indices récoltés va dans le sens d'une validation de cette hypothèse.

- **H4 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit de compréhension des faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.**

Ce point n'est pas spécifiquement mentionné par les scientifiques et nous n'avons pas récolté d'indices suffisants pour nous positionner.

- **H5 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit d'attention pour les faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.**

Ce point n'est pas spécifiquement mentionné par les scientifiques et nous n'avons pas récolté d'indices suffisants pour nous positionner.

- **H6 : Les cabinets de conseil et prestataires de services informatiques contribuent au mépris des faisabilités techniques par les autres parties prenantes, ayant un impact négatif sur l'alignement stratégique.**

Ce point est mentionné explicitement par le scientifique X1 sans que les autres chercheurs ne se positionnent sur ce sujet, leurs recherches ne portant pas sur cet axe spécifique

d'investigations. En l'absence d'éléments venant contredire ces premiers indices, nous considérons que cette hypothèse est plutôt confortée par les propos de X1.

- **H7 : Il existe un déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles, humaines et techniques par les différentes parties prenantes au profit de la faisabilité financière, ayant un effet négatif sur la manœuvre d'alignement stratégique**

Ce thème n'est pas suffisamment abordé par les scientifiques pour que nous puissions y donner une réponse affirmative. Nous ne positionnerons pas sur cette hypothèse.

- **H8 : La réduction de la temporalité à l'exigence du court terme est une variable explicative du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorable à la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique**

Cet aspect revient très souvent dans les différents propos des scientifiques : l'urgence de la décision et les perspectives court termistes sont une des causes explicatives à la fois des mauvaises appréhensions des faisabilités opérationnelles et du déficit d'attention qui leur sont portées. Cette hypothèse semble être plutôt confortée par les premiers indices issus des entretiens.

- **H9 : Les stratégies politiques des acteurs sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorables à l'alignement stratégique.**

L'un des thèmes abordés par les scientifiques est le lien que nous pouvons faire entre le mépris des faisabilités opérationnelles et la dimension politique des organisations. Les rapports de pouvoir et de domination peuvent expliquer le mépris des faisabilités opérationnelles dans la manière où ils viennent servir les intérêts des acteurs et créer via le poids du contexte et des interactions entre individus une organisation méprisante (la comparaison avec les organisations totalitaires et l'analogie avec l'armée mises en lumière par de nombreux scientifiques peuvent venir renforcer ces conclusions). Nous considérons donc que la validation de cette hypothèse est plutôt confortée par les propos des scientifiques.

Chapitre X – Analyse des données secondaires recueillies dans le cadre de cette recherche

Le mépris des moyens de réalisation est un thème qui revient dans les articles de presse et les témoignages sur le fonctionnement des organisations. Il semble que ce manque de prise en compte des conditions mêmes de l'action et de son impact sur les objectifs attendus soit illustré par de nombreux exemples, que ce soit dans les organisations publiques ou privées. Afin d'étayer nos arguments, et étant donné que cette recherche est ancrée dans l'étude des organisations, nous ne restreindrons pas cette recherche au monde de l'entreprise. Nous structurerons notre exposé en deux parties :

- La première sera consacrée à l'exposition des thèmes traités dans ces différents articles
- La deuxième sera dédiée à une mise en relation de ces thèses avec les hypothèses de travail posées dans le cadre de ce travail

10.1 Thèmes recensés après l'analyse des matériaux récoltés

Dans le cadre de l'analyse des données secondaires, nous avons pu récolter différents types de matériaux :

- Articles de presse
- Compte-rendu de conférences
- Témoignages sur le fonctionnement des organisations
- Mails (nous avons récolté peu d'éléments par écrit, les formes de mépris étant rarement relatées par e-mail)

La notion de mépris dans les organisations et son lien avec l'atteinte des objectifs demandés est présente à travers différents témoignages et articles de presse. L'un des premiers documents qui nous a particulièrement servis dans ce premier recensement de notre thème de recherche est l'article de Anne Perraut Solivères³²³, cadre supérieur de nuit et praticien-chercheur en sciences de l'éducation. Dans son article « *La nuit et l'institution, un mépris*

³²³ PERRAUT SOLIVERES A., « *La nuit et l'institution, un mépris partagé* », *Gérontologie et Société*, 2006 /, N°116, p. 95 - 107

partagé », ce praticien relate le rapport de l'institution aux soins de nuit, et met en exergue l'écart douloureux existant entre les objectifs attendus relatifs à la qualité des soins et le manque de moyens alloués aux équipes de nuit pour effectuer leurs missions. Le texte est en effet extrêmement intéressant car il souligne notamment le lien pouvant exister entre la méconnaissance du travail de nuit et les pratiques de dévalorisation qui existent quant à la pratique des soins nocturnes. Nous nous permettrons d'insérer plusieurs citations qui sont très révélatrices du thème abordé et qui frappent le lecteur par leur force sémantique et poétique. Le rapport à la méconnaissance et au mépris est traité notamment à travers la métaphore du regard et de ce qui nous apparaît comme devant être porté « au jour, à la lumière ».

Comme l'auteur le souligne dans ce texte « *l'oubli est le premier mot qui me vient à l'esprit concernant le rapport que l'institution entretient avec la nuit ainsi que d'ailleurs la nuit avec l'institution.[...] Ma longue expérience du travail de nuit et en particulier, ma fonction de cadre, ont cependant fini par me rendre philosophe et m'ont appris à sortir de l'ombre chaque fois que la nécessité s'en fait sentir, afin de rappeler au jour l'existence les valeurs, l'existence mais aussi les valeurs spécifiques de ce petit monde à part. J'ai appris également à me satisfaire de cet oubli qui nous met à l'abri de nombre de préoccupations qui affectent le quotidien de mes collègues et qui ne parviennent pas jusqu'à nous. Ainsi les stratégies qui se développent de part et d'autres se heurtent ou se conforment à la réalité d'une exclusion temporelle et structurelle du système en vigueur, tantôt favorable, tantôt défavorable* »³²⁴.

Cette méconnaissance des spécificités des travailleurs de nuit induit selon ce témoignage un manque de confiance de l'institution vis-à-vis du travail de nuit et de l'autonomie des pratiques qui s'y développent sans que la hiérarchie en ait véritablement connaissance : « *Contrairement aux idées reçues, tenaces en ce milieu professionnel où la reproduction l'emporte souvent sur la réflexion, on ne choisit pas la nuit pour moins travailler mais pour travailler différemment avec moins de contraintes. [...] La moindre pression du système se traduit par beaucoup moins d'encadrement infirmier, pas de médecin, pas d'administration, sinon sous la forme de garde. L'incroyable légèreté dans ce silence institutionnel, se repère immédiatement dans les rapports qu'entretiennent les personnels entre eux, comme leur attitude avec les malades. Le peu de hiérarchie (un seul cadre pour tout l'hôpital dans mon cas) est davantage mobilisé par des services à rendre aux soignants, isolés et ne pouvant se*

³²⁴ Ibid. p. 97

déplacer que par le maintien d'un ordre qu'ils ont pour la plupart intégré. Voilà encore un des effets de la nuit, l'autonomie des soignants se traduit inéluctablement par un sens plus aigu de la responsabilité. Les rapports avec les médecins eux-mêmes sont différents lorsqu'on les appelle : souvent confrontés à d'autres spécialités que la leur, fatigués par une garde qui s'inscrit entre deux journées de travail, le comportement des médecins est globalement nettement plus compréhensif. Il est clair que l'impuissance partagée face à une personne présentant un problème complexe crée des solidarités qui auraient bien du mal à se définir à la lumière du jour »³²⁵.

Il s'ensuit, selon ce praticien, des pratiques de mépris vis-à-vis des travailleurs de nuit. Il est frappant de constater combien cet auteur fait naturellement le lien entre la méconnaissance du travail de nuit et les pratiques de mépris : « si je fus longtemps exaspérée par le mépris de nos conditions de travail par l'organisation générale, j'appris également à en défendre les points essentiels vis-à-vis d'une direction le plus souvent ignorante des réalités nocturnes. Je prendrai pour exemple la tenue de des réunions de l'encadrement infirmier en fin de matinée, ce qui dérange le moins mes collègues de jour mais m'élimine radicalement, quand j'ai travaillé la veille. [...] Ma proposition de concevoir des journées de réflexion, communes au jour et à la nuit (plus faciles à organiser) autour de la continuité des soins vue du côté de l'intérêt du malade, n'a jamais été retenue. C'est pourtant un enjeu de taille que de tenter de rapprocher ces deux visions différentes et complémentaires des soins et de leur planification qui reste un des écueils majeurs à l'harmonisation du travail de jour et de la nuit et à la reconnaissance des deux parties des contraintes de l'autre »³²⁶. Plus loin, l'auteur insiste sur la difficulté de reconnaître et donc de ne pas mépriser le travail de nuit quand il est difficile de se représenter le travail effectué par les soignants de nuit :

- « Comme on ne peut se représenter que ce que l'on connaît, il ne faut pas s'étonner de l'opinion négative persistante associée à ce temps très particulier du nyctémère que certains pourtant consacrent au travail »³²⁷
- « le premier écueil à la reconnaissance de la réalité nocturne tient à son opacité et à la difficulté par les soignants de rendre compte de son contenu »³²⁸

³²⁵ Ibid. p. 96

³²⁶ Ibid. 98

³²⁷ Ibid. p. 99

³²⁸ Ibid. p. 100

- « la reconnaissance pleine et entière des valeurs de la nuit n'est pas à l'horizon si l'on considère le peu d'attention que l'institution porte à son encadrement ».³²⁹

Les marques de mépris sont exprimées à travers le lexique du silence, de l'exclusion de la parole mais aussi de l'absence de reconnaissance des pratiques des travailleurs de nuit, dont la valeur ajoutée par l'organisation est ignorée. Il semble aux dires de ce témoignage que le travail de nuit soit dévalorisé et exclu des mécanismes d'évaluation du travail de l'institution. Plusieurs extraits du texte permettent de le confirmer :

- « si les soignants de jour apprécient qu'une équipe de nuit viennent les relever chaque soir, c'est principalement en termes de « moins » qu'ils évoquent leur travail ». [...] « toujours évoqué en termes de moins : moins de mouvement, moins de travail, moins de présence médicale, moins d'encadrement, moins de paperasse, moins de téléphone, en bref, moins d'institution, le travail de nuit se traduit logiquement par un moindre intérêt »³³⁰.
- « d'ailleurs le sentiment général et tenace du personnel de nuit, que certaines de leurs collègues de jour leur laissent le service « en garde » se repère à des pratiques manifestement exclusives »³³¹.
- « cette réalité archaïque d'un conflit quasi-institutionnel (ne dit-on pas pour signifier les antagonismes « c'est le jour et la nuit » ?) s'appuie sur une symbolique jour/nuit (positif/négatif, ombre et lumière) qui échappe manifestement aux acteurs. Faute d'être interrogée, elle perdure dans les jugements, ignorant les transformations considérables intervenues dans le recrutement et la qualification des personnels de nuit et malgré l'évolution non moins considérable de la conception et de l'organisation des soins. Le terme de veilleuse lui-même tient bon, quand le travail de plus en plus spécialisé dans un monde médical en constante évolution autrement plus complexe que le même de jour »³³²
- « la méconnaissance de la différence des missions respectives du jour et de la nuit se manifeste quotidiennement, aussi bien dans la conception des innombrables documents de surveillance qui laissent une portion congrue aux observations nocturnes (bien que dans mon établissement « nuit » représente 12 heures, soit exactement la moitié du temps) que dans le déni du sommeil du patient dans la

³²⁹ Ibid. p. 106

³³⁰ Ibid. p. 99

³³¹ Ibid. p. 99

³³² Ibid. p. 100

planification des soins. Comment intégrer que le soir du jour (18h) sur la feuille de température se double du soir de la nuit (nous commençons à 19h45) et que la nuit se découpe elle-même en plusieurs temps de surveillance qui n'ont pas de place sur le document, donc ne sont pas visibles, dont le matin, autre moment que le jour et la nuit, ont en double mais pour lequel on ne dispose pas de colonnes distinctes »³³³.

- *« les infirmières de nuit se plaignent également d'avoir à utiliser des diagrammes de soin où aucune de leurs priorités ne figure »³³⁴.*

Comment expliquer, au travers de ces différents liens mis en exergue entre la méconnaissance et le mépris, ces différents symptômes des pratiques d'exclusion, d'indifférence et d'infériorisation que nous considérerons comme méprisantes vis-à-vis du rôle joué par les travailleurs de nuit ? Nous pouvons souligner plusieurs éléments mis en exergue par l'auteur dans l'article. Le premier élément d'analyse est relatif au rapport que l'institution entretient avec le contrôle : ce qui peut être contrôlé devient dans ce cas visible aux yeux de l'institution et digne d'attention pour la hiérarchie. Le jugement de valeur positif attribué à ce qui est visible découle alors du contrôle que l'on peut faire sur les actes des soignants et qui les rend visibles pour l'organisation : *« le « jour » ne peut concevoir que ce qui se voit et se compte, à l'aune de l'évolution de sa propre activité. Il est par conséquent impensable par le « jour » que la très grande autonomie laissée par défaut aux soignants de nuit, devienne source de satisfactions et de développement d'une professionnalité différente »³³⁵.*

Cette autonomie, est d'autant moins reconnue par les services de jour que ces derniers sont soumis à nombres de règles, de procédures, de paperasserie dont ils subissent les lourdeurs : l'autonomie laissée aux praticiens de nuit est enviée par les personnels de jour puisque ces derniers doivent s'y plier. Aussi, la procédure et les outils deviennent un refuge pour les soignants de jour qui, ayant perdu leur autonomie, s'en servent d'une certaine manière pour rejeter le travail de leurs collègues travaillant la nuit. L'opposition entre l'autonomie et la subordination aux procédures bureaucratiques vient alimenter les logiques de conflit et les dynamiques de reconnaissance entre les activités diurnes et nocturnes : *« Il est par conséquent impensable par « le jour » que la très grande autonomie laissée, par défaut, aux soignants de*

³³³ Ibid. p. 103

³³⁴ Ibid. p. 100

³³⁵ Ibid. p. 101

nuits, deviennent source de satisfactions et de développement d'une professionnalité différente. L'autonomie disparaît de plus en plus le jour dans un monde encombré de procédures, de protocoles et de contrôles et devient un privilège de nuit qui s'en soucie moins, bien que soumise aux mêmes référentiels, ce qui ne manque pas de susciter la rancœur de ceux qui l'ont perdue. C'est d'ailleurs cette relative liberté d'être, la nuit, couplée à une réflexion sur le métier, qui s'épanouit plus loin des prescriptions et des contraintes, qui représente probablement une des sources de conflit les plus fréquentes entre les deux équipes »³³⁶.

De plus, comme le témoignage l'exprime dans ce texte, ce manque d'attention et de reconnaissance de l'utilité des travaux nocturnes est d'autant plus grand que ces derniers sont peu quantifiables et relèvent souvent du subjectif : *« La grande autonomie dont jouissent ces derniers (les soignants de nuit) est un des griefs majeurs qui les rend suspects aux yeux de l'ensemble des autres membres de l'équipe. Aussi, cette continuité indispensable, et le plus souvent satisfaisante, semble ne pas pouvoir être pensée positivement ce qui permettrait de lier ces espaces aussi dissemblables et cependant complémentaires. Car si le jour est le moment de l'objectivation, de la lumière, des conventions sociales, et surtout des prises de décisions ; la nuit est celui du ressourcement, de l'expression de la subjectivité, du doute, de la part d'ombre, d'intime, d'au-delà de soi. La nuit est le miroir du jour en chacun de nous, le temps de l'abolition des masques, ce temps inestimable où la réflexion cesse de se référer au consensus pour interroger son propre rapport à l'évènement. C'est le temps de l'auto-formation face à l'hétéro-formation aussi incontournables l'une que l'autre dans l'expérience humaine de la connaissance et dont le développement est proportionnel au rapport qu'entretient chacun avec le jour et la nuit »³³⁷.*

Il est d'autant plus compliqué de les valoriser car une grande partie de ces activités ne sont pas intégrées dans ce qui est visible pour l'organisation : *« le temps considérable passé auprès des patients qui posent problèmes n'étant pas chiffrables, l'essentiel de l'activité nocturne disparaît, faut de critères objectifs palpables. Cette évolution comptable des actes affecte également l'ensemble des soins sur 24h, mais la réalité subjective s'épanouissant plus facilement dans l'intimité de la nuit, le temps passé auprès du patient sans qu'un acte vienne le légitimer n'apparaît sous aucune rubrique dans le relevé de l'activité nocturne. La*

³³⁶ Ibid. p. 101

³³⁷ Ibid. p. 103

dimension subjectivité étant inversement proportionnelle le jour et la nuit, l'invisibilité qui affecte le soin relationnel pénalise de fait davantage le travail de nuit »³³⁸.

L'auteur de ce texte termine enfin par une analyse rapide des rapports entre le mépris des conditions de travail de nuit et l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des soins que l'institution a pour objectifs d'améliorer. Il semble que pour l'auteur, l'activité particulière des services de nuit soit une des conditions importantes de la qualité des soins qui sont affichés par l'institution. Même si ce qui est réalisé la nuit par les soignants n'est pas tellement visible, ces activités sont pour autant soumises aux mêmes objectifs que les soins de jour et en cela, contribuent aux projets de l'institution. Pour autant, il apparaît dans ce texte que cette dernière ne porte que peu d'attention à l'encadrement et aux difficultés rencontrées dans l'exercice du métier de nuit et ses spécificités. Il ne s'agit pas simplement de gérer des processus de planification et de suivi en bon gestionnaire mais aussi de s'intéresser aux difficultés et aux complexités qui sont symptomatiques du travail de nuit, qui est relativement solitaire : *« Il faut savoir que l'équipe, la nuit, ne se juge pas à l'aune du service puisque l'exercice est le plus souvent solitaire. C'est le lien obligé des personnels de service proche qui constitue ce que nous appelons « équipe » et qui permet non seulement de faire face aux tâches irréalisables par une personne seule, mais surtout tient lieu de vivier d'idées et permet l'entraide dans la survenue d'aggravation ou d'autres incidents »³³⁹.* L'efficacité du service de nuit et l'atteinte des objectifs demandés par l'institution passe donc par une solidarité active entre les membres de l'équipe et un encadrement à l'écoute des problématiques et des spécificités propres aux soins de nuit. Ces différents éléments conditionnant la qualité des missions assignées à l'institution ne sont pas reconnus bien que pour autant essentiel au fonctionnement de l'organisation. Il est plus simple de se réfugier derrière les outils et les procédures que de faire confiance à des maillages organisationnels plus difficilement quantifiables et reposant sur la qualité des interactions humaines.

De plus, cet article est particulièrement intéressant dans la mesure où à travers la question du mépris des conditions de travail de ces soignants de nuit et de leur rôle dans l'atteinte des objectifs assignés par l'institution, la question de la prise de responsabilité des différentes parties prenantes est abordée à travers la question du mépris traitée par ce témoignage. En effet, il est particulièrement intéressant de s'interroger, comme le souligne à de nombreuses

³³⁸ Ibid. p. 105

³³⁹ Ibid. p. 106 - 107

reprises le récit de cet auteur, sur le lien entre la perte d'autonomie des soignants et leur rapport à la prise de responsabilité. Les soins de nuit étant moins soumis aux procédures bureaucratiques définies par l'institution, il semble que le rapport à la prise de responsabilité en cas d'erreurs soit beaucoup plus personnel et individualisé pour les services de nuit. Au contraire, le jour, les procédures et fiches de suivi étant très nombreuses, la responsabilité est plus diluée et difficile à établir clairement : *« une autre particularité de la fonction nocturne tient à la visibilité de ces incidents qui sont singularisés par la solitude du soignant. Le jour, où une multitude d'acteurs interagissent, les incidents sont proportionnellement plus nombreux mais nettement plus difficiles à attribuer. J'ai par conséquent pris le parti de mener des enquêtes à la moindre anicroche nocturne, ce qui m'a plutôt rassurée sur les attitudes générales de responsabilité de mon équipe »*³⁴⁰. C'est un élément intéressant que nous avons gardé à l'esprit dans les entretiens que nous avons pu mener en entreprise dans la mesure où la question du mépris des faisabilités opérationnelles nous a souvent ramenés aux facteurs explicatifs pouvant expliquer ces attitudes. Ne pas prendre en compte les contraintes opérationnelles attaque-t-il la responsabilité d'un manager ? Et si oui, en quoi le refus de prendre en contrainte les conditions de réalisation d'un objectif est-il favorisé par la bureaucratisation et la fragmentation des organisations ?

D'autres textes sur les institutions hospitalières sont révélateurs de ce manque d'attention porté aux moyens nécessaires pour « faire » : à l'occasion des erreurs médicales ou négligences qui peuvent arriver dans ces organisations, le débat récurrent sur le manque de moyens alloués aux personnels hospitaliers revient dans l'espace public. Dans un article de Libération du 5 janvier 2009³⁴¹, une infirmière témoigne des réductions de moyens alloués aux personnels hospitaliers et de la peur constante qui règne quant à l'erreur médicale. Comme elle le souligne, *« Le stress est un aspect qui n'est que très peu pris en compte dans la formation du personnel. Le stress vient moins de l'accumulation des heures de travail (même si nous pouvons travailler jusqu'à 12h ou 13h d'affilées) que du fait que nos tâches sont hachées tout le temps. On ne peut pas faire de tâche de suivi : il faut dans le même temps faire un pansement, accueillir un nouveau patient, traiter l'administratif, répondre à l'appel d'un autre malade... Tout va de plus en plus vite, ce qui bien sûr, accroît le stress. On ne peut pas concevoir les soins de la même façon. Comme il faut libérer des lits, la durée moyenne de séjour est de plus en plus courte, donc on expédie l'accueil des patients. Il y a un décalage*

³⁴⁰ Ibid. p. 105

³⁴¹ « Hôpital : « la peur de l'erreur est constante », Libération, 5 janvier 2009

entre le travail prescrit et le travail réel : sur le papier faire une toilette prend un quart d'heure. Mais pour un patient très dépendant, cela peut prendre une heure et demie. Il y a aussi l'agression verbale des patients, qui correspond à une évolution sociétale : on veut tout, tout de suite. Mais les infirmières ne sont pas formées à cela et du coup, certaines se laissent déborder ».

Les conditions que « l'on puisse faire » et atteindre les différents objectifs assignés à un hôpital public ne sont pas pris en compte tant d'un point de vue organisationnel qu'humain. La segmentation des tâches, le manque de formation des personnels soignants, des effectifs réduits rendent la réalisation des tâches très difficile dans un temps toujours de plus en plus réduit. Les erreurs sont donc plus fréquentes car l'attention humaine ne peut être infaillible compte tenu de la pression qui repose sur les épaules des infirmiers et au regard du manque de réflexion sur les faisabilités opérationnelles. A la question « *quelles mesures permettraient d'améliorer les choses ?* », l'infirmière interviewée répond : « *il faut arrêter de réorganiser les hôpitaux sans écouter ce que le personnel a à dire. Et il faudrait une vraie reconnaissance de notre travail. Aujourd'hui, les heures supplémentaires sont très mal reconnues, et un temps plein de nuit n'est rétribué que 150 euros par mois. C'est l'une des raisons pour lesquelles dans mon hôpital, qui vient subir deux plans d'économie coup sur coup, l'ancienneté moyenne chez les infirmières est de 7 ou 8 ans seulement* ». Les différentes faisabilités opérationnelles ne sont pas prises en compte, ce qui peut être perçu comme du mépris puisque le travail et les efforts des personnels sur le terrain ne sont pas soulignés : la « non reconnaissance » des réalisations opérationnelles et des contraintes qui y sont associées ne permet pas d'améliorer la qualité des soins puisque cela entraîne souvent un « turn over » important des personnels, entre les différents services de l'hôpital mais aussi entre hôpitaux. Il est d'autant plus difficile dans ces conditions de remédier aux dysfonctionnements opérationnels et aux erreurs croissantes émergeant en raison de ce mépris des contraintes de réalisation.

Ces constats sont partagés par les médecins. Un témoignage intéressant d'un chirurgien cardiaque qui doit être opéré par ses collègues est l'occasion pour lui de dire que « *l'hôpital est malade* ». Il enchaîne alors par les arguments suivants : « *coûts croissants, manque de moyens...J'ai connu l'hôpital hyper protégé, (...) des aventuriers heureux et préoccupés seulement de progrès médicaux. Je vois ce bel ensemble se fissurer. (...) On a donné une*

*calculatrice aux médecins. Notre rôle n'est-il pas de résister ? Il nous faut interroger la vie, sauver des existences en péril. Sur quelle ligne comptable inscrire ces bénéfiques ? ».*³⁴²

Un article du Monde³⁴³ sur les conditions de travail dans la magistrature est aussi révélateur de ce manque de prise en compte des contraintes opérationnelles dans l'atteinte d'objectifs ambitieux qui sont en augmentation constante alors que les moyens mis à disposition n'augmentent pas voire régressent. Cet article intitulé « *Le mépris de notre travail quotidien est le plus difficile à supporter* » où témoignent de nombreux magistrats, interroge en effet cet écart croissant entre la fixation des objectifs et les contraintes de réalisation, qui sont le plus souvent ignorées. Encore une fois, et même si certains scientifiques considèrent le travail sur le mépris comme engagé et relevant pour certain d'un débat d'un autre temps, il revient cependant dans de nombreux témoignages de professionnels. Alors que l'on exige de la justice une efficacité toujours plus grande, beaucoup de dysfonctionnements quotidiens dus à une absence de prise en compte des faisabilités opérationnelles sont à souligner comme l'illustrent de nombreux témoignages :

- « *J'ai dû faire face à la pression insupportable de la hiérarchie : contrôles répétés de la cour d'appel, injonction de sortir les dossiers rapidement, quitte à bâcler ("ne creusez pas tant"), refus d'entendre mes demandes et d'écouter, tout simplement, mon désarroi. Alors, quand c'est le sommet de l'Etat lui-même qui se montre autiste et méprisant, comment s'étonner que les magistrats s'indignent ?* »

- « *Je prépare mon audience de mercredi devant le tribunal correctionnel. Elle commence à 9 heures. Trente-trois dossiers sont inscrits au rôle. Combien de temps consacrer à chaque affaire pour donner l'impression au justiciable d'examiner scrupuleusement sa procédure ? Pour que chaque victime puisse exprimer et chiffrer son préjudice ? Pour que chaque prévenu puisse s'expliquer convenablement et complètement, malgré l'émotion ou la peur qui vont lui nouer la gorge ? Idéalement, il me faudrait vingt bonnes minutes pour chaque dossier. Multiplié par 33, j'arrive à 11 heures d'audience ! Impossible à caser dans une matinée. La salle d'audience doit en plus être libérée à 13 h 30 pour l'audience de l'après-midi : le tribunal tourne à plein régime pour résorber le stock d'affaires en attente.
Et je culpabilise de laisser quiconque attendre de longues heures que son affaire soit appelée. Il faudra donc réduire le temps imparti à chaque affaire. J'ai quatre heures*

³⁴² EYZAT E., « Médecine : c'est grave docteur ? », *Le Point*, Jeudi 10 novembre 2011

³⁴³ « *Le mépris de notre travail quotidien est le plus difficile à supporter* », *Le Monde*, 7 février 2011

trente à consacrer à 33 dossiers, c'est-à-dire huit minutes par affaire ! Peu importe que ma décision soit opportune, équitable et juridique. Elle sera nécessairement perçue comme injuste. La victime et l'auteur repartiront avec l'impression que leur juge ne les a ni écoutés ni entendus. Et moi je les regarderai partir avec la même amertume. Le manque de moyens de la justice, ça peut être aussi simple et dramatique que cela. La pire des injustices, cependant, serait de m'en tenir pour responsable ».

- *« Je suis magistrat et je n'ai pas encore honte de l'avouer. Je m'occupe de 800 dossiers de tutelles de mineures, du surendettement, du civil, des comparutions immédiates et du conseil des prud'hommes. Chaque mois, je dois rendre de plus en plus de jugements avec la pression des statistiques et celle, légitime, des justiciables. Faute de moyens, j'ai diminué le nombre des audiences, car je n'y arrive plus, et pourtant je travaille soir et week-end. Résultat, les dossiers de surendettement, entres autres, s'entassent et les gens attendent. Si l'on ne nous croit pas sur le manque de moyens, il faut au moins croire la Commission européenne, qui a classé la France 37^e sur 43 pour le budget annuel de la justice, après l'Arménie et l'Azerbaïdjan !*

Il est particulièrement intéressant de noter encore une fois que le mépris des moyens et son impact sur l'efficacité de la justice dans l'atteinte des objectifs qui lui ont été fixés questionne encore une fois le rapport des différentes parties prenantes à la notion de responsabilité. La non prise en compte des conditions de réalisation permettant d'atteindre les objectifs demandés est utilisé comme un moyen a posteriori de mettre en cause la compétence et la responsabilité des personnes qui réalisent. Comme le souligne un magistrat, *« Nous en avons assez d'être taxés d'irresponsables, alors qu'on fait de notre mieux avec les moyens que l'on nous donne. On ne nous dit rien sur le nombre de peines non exécutées (100 000), faute de moyens. Ni sur cette loi de 2009 qui permet de ne pas emprisonner des personnes pourtant condamnées à deux ans fermes ou qui accorde des réductions de peine automatiques. Nous sommes confrontés chaque jour aux difficultés de nos concitoyens (maladie, chômage, décès, endettement, violence). Comment peut-on exercer ce métier, rentrer à la maison avec des images souvent difficiles en tête et accepter, en plus, d'être traités d'irresponsables et de complices de crimes ? »*

Le manque de reconnaissance des efforts réalisés par ces différents magistrats pour atteindre les objectifs d'efficacité de la justice de droit commun compte tenu de l'absence de prise en compte des conditions de réalisation qui sont mis à disposition de ces personnes, est qualifié

de mépris dans la mesure où on attaque leur compétence en dévalorisant leur travail. Ce n'est finalement pas l'absence de prise en compte des conditions de réalisation qui explique les échecs rencontrés mais l'incompétence et l'irresponsabilité des magistrats : comme l'explique l'un d'entre eux, « *je ne suis pas un super héros avec des super pouvoirs qui peut empêcher les méchants de faire du mal* »...Et le mépris des moyens est vivement ressenti par ce magistrat « *Je suis substitut du procureur depuis plus de six ans. Je traite plus de 40 nouvelles plaintes par jour, je vais à deux ou trois audiences de vingt dossiers chacune par semaine, je fais la synthèse de cinq dossiers d'instruction par mois et j'assure des permanences la nuit (46 euros) et le week-end (40 euros par jour) au tribunal pour gérer les enquêtes pénales. Je n'ai pas de logement de fonction, pas de voiture de fonction, pas de secrétaire et je prends les transports en commun en sortant des audiences avec les personnes qui viennent d'être condamnées. Aujourd'hui 7 février, je n'ai pas de chauffage dans mon bureau, il n'y a pas assez de papier pour imprimer tous les dossiers, et les archives s'entassent, bloquant le passage dans les couloirs. Chaque jour, je dois dire aux policiers de cesser leurs enquêtes pour vol de téléphones portables car je n'ai pas le budget nécessaire pour payer les opérateurs téléphoniques. Je dois faire le tri chaque jour entre les dossiers pour lesquels j'accorde les analyses ADN, très coûteuses, et ceux pour lesquels je dois les refuser car la probabilité de réussite de l'enquête, au vu de son coût, me paraît trop faible. Est-ce ma faute si je ne peux pas travailler correctement ?* ».

Au regard de ces témoignages, le mépris des conditions de réalisation apparaît dans la mesure où le manque de prise en compte des « conditions que l'on puisse faire » s'incarnent dans des hommes et des femmes qui sont non seulement aux prises avec l'infaisabilité de la tâche mais sont aussi confrontés au quotidien à la dévalorisation de leurs compétences. Aussi, le mépris des conditions de réalisation ne peut être simplement qualifié de « déni de réalité » dans la mesure où les marques de l'infériorisation et les critiques cinglantes quant à la responsabilité des personnes qui « réalisent » sont frappantes dans les discours. Le déni des conditions de réalisation pourrait être avéré si les discours remettant en cause la compétence de ceux qui réalisent n'étaient pas attaqués : or, nous voyons à travers ces différents témoignages, que le « mépris », qui dans la construction même du terme « ne prend pas », laisse à d'autres la question de la « prise » et de ses conséquences sur l'atteinte des résultats. Les conditions de réalisation sont incarnées et il nous semble erroné de croire dans ce cadre que le déni de réalité est la seule explication à cette déresponsabilisation individuelle au niveau de ceux qui fixent l'atteinte des objectifs.

Les exemples de ce mépris des moyens et de conditions que l'on puisse faire sont mis en avant à travers par exemple la gestion de la population carcérale, comme en témoignent les personnels des administrations pénitentiaires. Un article du Monde de novembre 2011, fait état de cette difficulté d'atteindre les objectifs demandés compte tenu des moyens mis à disposition : le mépris des faisabilités opérationnelles, notamment sur le plan organisationnel et humain, a des répercussions tant sur les conditions de travail du personnel que sur celles relatives à la détention des personnes incarcérées³⁴⁴. Face à des injonctions gouvernementales notamment demandant de la fermeté sur les incarcérations, les conditions d'application de ces nouveaux principes ne sont pour autant pas prises en compte et atteignent par conséquent les objectifs affichés. Comme cela est noté dans l'article, « *Ce sujet de la gestion de la détention fait l'objet d'un vif affrontement, à moins de 6 mois de l'élection présidentielle, entre le monde judiciaire et le gouvernement. Le premier reproche au ministère de la justice une hypocrisie puisqu'il ferait mine de se montrer ferme dans les incarcérations tout en favorisant en sous-main des opérations de décompression de prisons devenues ingérables. Cette contradiction était mise en lumière dans une note signée par le ministre de la justice, M. Mercier, le 21 juillet où il évoquait l'existence de protocoles nationaux suspendant les incarcérations, pour s'en féliciter. Or, après des articles de presse, Michel Mercier a contraint le 25 juillet le procureur de Dunkerque à revenir sur la suspension des mises sous écrou ordonnée par la circulaire jusqu'au 5 septembre, en raison de la saturation de la maison d'arrêt locale qui abritait 150 personnes pour 100 places* ». Les manques de moyens sont dénoncés par les personnels travaillant dans les maisons d'arrêts dont les conditions sont devenues ingérables....

Un autre article frappant sur le mépris des conditions de réalisation et son effet sur l'atteinte des objectifs recherchés par l'organisation est traité dans un article de recherche cette fois-ci, qui montre comment une institution sociale en méprisant les conditions de réalisation et les usages des personnes qui sont visées par la prise de décision, entraîne non seulement un échec total de l'effet recherché mais entraîne aussi une dynamique de mépris qui en retour empêchera la coopération entre l'institution et les personnes visées par l'action sociale. Encore une fois, l'échec rencontré dans le non alignement entre les objectifs visés et la réalité des pratiques des acteurs sociaux est attribué à l'absence de participation et au refus de s'intégrer des femmes d'origine marocaine alors qu'aucune des conditions culturelles de leur intégration n'a été prise en compte pour que l'usage de ce lieu soit conforme aux attentes.

³⁴⁴ « *La surpopulation carcérale s'aggrave en France* », Le Monde avec AFP et Reuters, 15 novembre 2011

Comme le souligne l'auteur de l'article, Fatima Ait Ben Lmadani³⁴⁵, certaines migrantes d'origine marocaine refusent de participer aux activités ludiques proposées par quelques associations où « *l'injonction à la participation à l'œuvre dans le secteur de l'action sociale est une injonction normative qui s'appuie sur le modèle républicain de la participation citoyenne* »³⁴⁶. Cherchant à comprendre comment expliquer ces logiques de contournement, elle explique notamment : « *Outre la langue utilisée, le caractère épisodique et exceptionnel des mobilisations, les associations semblaient répondre aux besoins de migrantes âgées maghrébines, tels que ces besoins sot prédéfinis par les responsables associatifs, et non comme ils sont définis par les migrantes âgées elles-mêmes. Afin de montrer ce décalage et illustrer les raisons de la résistance des migrantes à cette injonction, je prendrai comme exemple une association de personnes âgées immigrées. Lors de l'étude de faisabilité de la création d'un espace à elles, même si la plupart d'entre elles ne sont pas hostiles à l'idée certaines activités avec les hommes. Néanmoins, la participation des femmes n'a pas été prise en compte ni dans la conception des lieux, ni encore moins lors du choix des activités et celles-ci ont été de fait exclues progressivement du projet associatif* »³⁴⁷.

Pour que nous puissions bien comprendre comment cette exclusion des femmes du processus de décision a mené à un résultat opposé à celui initialement, nous reprenons les éléments du texte racontés par Fatima Ait Ben Lmadani : « *En effet, si dans la conception initiale des lieux, un espace a été dévolu aux femmes, l'occupation du nouveau local une fois le projet terminé a été immédiatement le fait d'hommes migrants âgés. Cette appropriation des espaces est renforcée par la nature des activités qui y sont proposées : le jardinage et les jeux de dames. Celles-ci réactivent des images de jeux pratiqués au Maghreb - dont la totalité des migrants sont issus- exclusivement par des hommes et dans des espaces socialement interdits aux femmes. Elles participent à ces symboles dominants de « virilité » et de « masculinité » tels qu'ils sont conçus dans cette génération de migrants. Ces activités ont par ailleurs préalablement fait l'objet de discussions avec des hommes migrants âgés qui connaissaient le directeur de cette structure alors que les activités envisagées pour les femmes leur ont été imposées a posteriori. Outre le contenu des activités et les symboles qu'elles charrient, l'exclusion des femmes est liée directement aux positions subalternes occupées par les qui travaillent dans cette association. La place subordonnée de ces dernières et souvent leur*

³⁴⁵ AIT BEN LMADANI F., « Dynamiques de mépris et tactiques des « faibles » ; Migrants âgées marocaines face aux institutions d'action sociale », *Sociétés Contemporaines*, 2008/02, n°70, p. 71-93

³⁴⁶ Ibid. p. 75

³⁴⁷ Ibid. p. 75

statut précaire, ne favorisait pas la présence d'autres femmes. L'animatrice était souvent assimilée à une serveuse et la précarité de son contrat faisait en sorte qu'elle était dans une recherche permanente de nouvel emploi. La non valorisation de son travail conjuguée à la précarité de son statut était un obstacle à la fidélisation des femmes qui participaient aux activités proposées. Enfin l'architecture du lieu (la disposition des tables, le jeu de dames sur les tables, le bar...) et l'attitude des hommes (regards insistants, le silence qui suit chaque entrée...) vis-à-vis de toute personne étrangère (homme ou femme) concourent à cette exclusion des femmes. C'est ainsi que celles d'entre elles qui ont fréquenté l'association, l'ont fait épisodiquement et ont toutes insisté et ont toutes insisté sur ce sentiment de malaise ressenti face aux regards qualifiés d'inquisiteurs des hommes »³⁴⁸.

Aussi, suite à ces premières erreurs sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles, qui dépassent les simples conditions de réalisation matérielles et techniques de ce lieu de vie, laissant de côté les variables humaines, organisationnelles, et culturelles permettant aux femmes marocaines d'y participer, le directeur du centre demande de manière assez autoritaire à ce que plus de femmes participent aux activités. Il est en effet questionné sur l'absence notoire des femmes dans ce lieu. Comme le note ce chercheur, « face aux questions de plus en plus pressantes face à l'absence patente des femmes dans ce lieu, le directeur a « ordonné » à son animatrice « de lui ramener des femmes ». Celle-ci, en mobilisant son réseau personnel, a réussi à persuader quelques femmes de venir à l'association. Certaines d'entre elles espéraient y trouver une solution à leurs difficultés sociales puisque l'association, par l'intermédiaire d'une assistante sociale engagée à plein temps, proposait une aide juridique. D'autres ont participé aux ateliers de conte, mais leur participation était irrégulière. L'échec des tentatives de l'animatrice de fidéliser les migrantes âgées était tout à tout attribué par le responsable de cette structure, aux femmes et à leur incapacité de s'engager et d'être « responsables » ainsi qu'à l'incompétence de cette animatrice qui n'a pas réussi à « faire participer quelques femmes »³⁴⁹.

Il est frappant à nouveau de noter combien les erreurs d'appréciations et les méprises quant à la prise en compte des conditions de réalisation des objectifs attendus s'illustrent par des attitudes de mépris, notamment quand il est avéré que le lieu n'est quasiment pas fréquenté par les femmes. On les traite « d'irresponsables », puis l'animatrice est elle-même qualifiée « d'incompétente ». Aussi, le mépris des conditions de réalisation est d'autant plus avéré qu'il s'incarne dans le mépris des personnes aux prises avec l'amélioration de l'usage du lieu et des

³⁴⁸ Ibid. p. 75 - 76

³⁴⁹ Ibid. p. 76

usagers eux-mêmes. Ce mépris des faisabilités culturelles notamment, dont font partie notamment les rapports de genre dans le cadre de ce travail, est déterminant dans l'échec des objectifs assignés à ce lieu de vie, c'est-à-dire la participation des femmes migrantes âgées aux activités sociales organisées par différentes associations.

Ce texte souligne aussi de manière frappante les réactions de contournement et de résistance qui répondent au mépris des conditions d'insertion de ces femmes dans le local mis à leur disposition. Elles vont détourner de leur but premier leur participation aux activités en essayant d'en tirer des bénéfices autres que ceux qu'attend l'organisation comme le remarque ce chercheur : *« d'un côté les pouvoirs publics, dans un discours prônant l'égalité homme / femme, soulignent la nécessité d'intégrer les femmes migrantes dans les projets. De l'autre, la réflexion menée sur l'absence de ces femmes dans ces projets reste faible et quand elle est amorcée, elle diffuse une vision culturaliste de leur démobilisation et n'interroge pas, comme c'est le cas dans cette association, les modalités de participation. Face à cette contradiction, les migrantes âgées qui acceptent de participer le font, comme dans le cas de Naziha, dans une logique de contournement. Une logique qui consiste à négocier, tant que cela est possible, sa présence contre la promesse d'obtention d'aide »*³⁵⁰. Ces logiques de contournement accentuent d'une certaine manière le désalignement entre ce qui est attendu par le Directeur du centre et les usages qui en sont faits par les destinataires qui contournent l'injonction de l'administration. Ces effets sont intéressants car ils montrent en quoi le mépris des conditions de réalisation impactent l'usage que les femmes font de ce lieu mis à leur disposition et qui vont à l'encontre des objectifs recherchés par l'institution. Comme le remarque Fatima Ait Ben Lmadani, l'objectif de son article est ainsi *« de souligner le lien entre mépris et résistance : ce qui permet de donner un exemple des ressorts de la résistance des « acteurs faibles » et d'insister sur « la dynamique du mépris (A. Honneth, 2000) »*³⁵¹.

Dans le secteur associatif, les exemples de témoignages relatifs au mépris sont assez nombreux et montrent notamment que cela impacte l'atteinte des objectifs attendus par l'entreprise. Un article du Journal des Psychologues de Juin 1999, intitulé *« L'épreuve du mépris dans le travail »*³⁵² met en lumière ces pratiques et leurs effets dans les entreprises concernées. Plusieurs personnes expliquent notamment comment la mise en place de nouvelles règles dans leur organisation a été réalisée sans aucune concertation avec les

³⁵⁰ Ibid. p. 78

³⁵¹ Ibid. p. 73

³⁵² Françoise R., Nathalie F., Catherine G., Gisèle J., « L'épreuve du mépris dans le travail », *Le journal des psychologues*, Juin 1999, n° 68

salariés : *« ces règles, qui ne sont même pas explicitement formulées ignorent le fonctionnement en vigueur quelques semaines auparavant, ses raisons d'être, son sens et sa valeur »*. Les caractéristiques du mépris s'installent alors au regard des récits : les décisions sont prises sans concertation, de manière autoritaire, sans que les finalités soient explicitées....La raison principale évoquée pour ces réorganisations est celle de nouveaux problèmes financiers résumés en quelques mots par la nouvelle Direction comme devant *« alléger le canasson »* ou encore *« dégraisser le mammoth »*. Afin d'atteindre une amélioration de la rentabilité financière, les réorganisations sont pensées seulement à travers l'angle financier ce qui va être le seul critère de choix. Il est intéressant de noter les associations d'idées qui sont faites à travers cet article :

- Les marques de mépris sont recensées à travers le vocabulaire de l'exclusion, de l'absence de réflexions communes, et de concertations avec les psychologues travaillant depuis des années dans cette institution. Le vocabulaire abonde :
 - *« j'apprends les choses par hasard », « je ne suis pas informée », « tout est décidé sans aucune discussion, sans aucune information... »*
 - *« le mépris de la nouvelle direction à notre égard s'est également manifesté par l'absence de dialogue et de considération élémentaire »,*
 - *« Je sais que mon nom apparaît sur des projets dont j'ignore l'existence que je n'aurais certainement jamais préparés de moi-même et qu'aucune réunion pédagogique ou même technique ne s'est tenue à leur sujet ».*
 - *« Lorsque la Direction changea, le regard porté sur moi fût très différent : dans les réunions « institutionnelles », on me coupait systématiquement la parole sans que je puisse saisir ce que je pouvais avoir dit d'incorrect et sans qu'aucune explication ne me soit donnée : quand je demandais ce qu'il se passait, je n'avais en face de moi qu'un visage sans expression »*

- Les personnes touchées par le mépris relatent de manière très claire le passage du lien à l'absence voire au vide relationnel. Le sentiment d'être réduit à des chiffres et le manque d'appréhension des réalités opérationnelles de leur travail sont des éléments qui reviennent à de nombreuses reprises dans leurs discours :
 - *« Le travail que j'avais mené pouvait même ainsi ne plus m'être attribué : il appartenait à l'association, c'est-à-dire à sa direction, qui aurait pu le*

remanier complètement. Je comprenais que l'on me considérait comme une machine à engranger les données. Finalement j'ai pu mener le travail jusqu'à son terme mais dans une atmosphère où je ne pouvais m'empêcher de mettre en doute la légitimité de chacun de mes mouvements. En un mot, la machine que j'étais devenue fonctionnait-elle bien suivant le programme de mon employeur ? On peut imaginer l'état de malaise et de révolte intérieurs qui accompagnent cette situation ».

- *« Comme si en nous disant cela, nous prenions nous-mêmes la décision, épargnant ainsi à la direction la difficulté de passer d'une abstraction financière à une relation humaine concrète. La lâcheté de cette position se travestissait en bons sentiments : la direction ne veut que le bien de la structure, ne peut souhaiter faire du mal à quelqu'un, nous souffrons beaucoup de devoir prendre cette décision. Implicitement « épargnez-vous cette peine, comprenez notre douleur, et ... laissez-nous à nos tableaux de chiffres ! »*

- *Un lien entre mépris et segmentation des tâches est souligné par les différentes collaboratrices : « la réorganisation mise en place simplifie beaucoup l'activité générale de l'association : la direction répond à des appels d'offre, s'efforce de coller à la demande, et les formatrices exécutent le travail face aux stagiaires. C'est précisément parce que notre travail n'était pas découpé de cette façon clairement taylorienne, parce qu'il gardait encore un caractère artisanal, que nous vivions avec le sentiment de la dignité de notre activité professionnelle et de nos personnes »*

Les exemples du mépris des moyens mis à la disposition des personnels se poursuit dans de nombreux autres secteurs du public en dehors de la justice ou de la santé. Les exemples de conflits sur les moyens alloués aux enseignants est très révélateur de ce décalage entre les propos du Ministre de l'Éducation qui souligne que *« les problèmes de l'école ne sont pas des problèmes de moyens »*³⁵³ et la réalité opérationnelle défendue par les enseignants. Plusieurs articles soulignent la souffrance et la colère des enseignants qui doivent faire plus avec des moyens toujours réduits : les suicides et immolations par le feu sont des marqueurs sociaux forts qui expliquent le décalage croissant entre les objectifs attendus et la prise en compte des

³⁵³ FICEK I., « Luc Chatel : « les problèmes de l'école ne sont pas des problèmes de moyens », Les Echos, 18 novembre 2011

conditions que l'on puisse faire sur le terrain. Les scientifiques s'intéressent à ces phénomènes qui deviennent particulièrement inquiétants : « selon la sociologue F. Lantheaume, *« il y a des souffrances extra-ordinaires, comme celle de cette femme, mais elles sont rares. Et il y a des souffrances ordinaires : les enseignants français expriment massivement des sentiments d'usure, d'impuissance, et d'abandon ».* « Je l'ai constaté, il y a déjà une dizaine d'années déjà en collèges et lycées, je le vois maintenant en primaire », a ajouté ce maître de conférence à Lyon 2, co-auteur de *La souffrance des enseignants* (PUF 2008). En collèges et lycées, 17% des enseignants sont touchés par le « burn-out », terme désignant un épuisement physique, mental, et émotionnel contre 11% dans les autres professions, selon un rapport à paraître de Georges Fotinos, ancien inspecteur général, et J.M. Horenstein, médecin psychiatre à la MGEN. En outre, depuis 10 ans, de plus en plus d'enseignants disent vouloir quitter le métier, même s'ils ne passent pas toujours à l'acte, selon Françoise Lantheaume. Dans l'étude de G. Fotinos et J.M. Horenstein, *« près de 30% des enseignants interrogés ont dit songer, souvent à quitter le métier »*³⁵⁴.

La déconnexion entre les exigences définies en haut lieu et le manque de réflexion sur leurs conditions d'exercice font que les décisions manquent de pertinence sur le terrain et mettent ceux qui enseignent dans des situations difficiles : *« crise de l'autorité, classes parfois surchargées et plus hétérogènes qu'il y a 20 ans, manque de soutien de l'institution, difficultés face au rythme des réformes, quasi-absence de médecine de prévention, manque d'organisation des enseignants eux-mêmes en collectifs de travail...telles sont les raisons avancées pour expliquer ces sentiments d'impuissance et de solitude »*³⁵⁵. La méconnaissance du métier d'enseignant associée à une baisse constante des moyens peut donner la sensation à certains d'être méprisés, leur travail et leurs efforts n'étant pas reconnus comme digne d'attention et de valeur. Bien que l'on en demande toujours plus au personnel enseignant, les moyens sont en baisse et le manque de temps laissé aux enseignants pour s'adapter et trouver des moyens de s'organiser en conséquence.

Dans l'entreprise, certaines pratiques interrogent le mépris dans l'entreprise au travers de plusieurs exemples, qu'ils soient issus d'articles de presse, de colloques organisés par des associations professionnels, ou des extraits de mails récupérés en entreprise à travers certains contacts professionnels.

Si nous prenons dans un premier temps des exemples de mépris dans la presse, le premier exemple qui est invoqué est celui de France Telecom, des salariés en état de détresse

³⁵⁴ « Les souffrances des enseignants mises en lumière depuis le drame de Béziers », *Le Point*, 20 octobre 2011

³⁵⁵ *Ibid.*

psychologique en arrivant à se suicider ou à s'immoler quand le travail devient insupportable et qu'ils n'ont plus les moyens personnels de résister à la pression. Le rôle de l'actionnariat comme contrainte principale menant à la négation des contraintes opérationnelles et son effet sur la capacité à faire des individus est souvent invoqué pour expliquer ces dérives. D'après les syndicats, « *l'arrivée du nouveau patron de France Telecom nous a permis de mener des réformes dans le bon sens, mais il ne fait pas négliger que notre actionnaire principal nous exige 11 milliards de résultat, conclut Sébastien Crozier (élu de la CFE-CGC/UNSA au Comité d'entreprise de France Telecom) »³⁵⁶.*

Les débats dans le monde de l'entreprise ne concernant pas seulement France Telecom, un article de 24H titrant en septembre « *Le mépris des valeurs n'est pas seulement l'apanage des banquiers* »... Dans cet article, mépris des clients et mépris des limites assignées à l'activité bancaire sont identifiés comme étant à l'origine de ces sensations. Un lien est fait encore une fois avec l'absence de responsabilité puisque ceux qui prennent ces décisions ne soucient pas le moins du monde des conséquences de leurs actes. Alors certes, la question du mépris des contraintes opérationnelles n'est pas au cœur de cet article, on se rend compte néanmoins qu'il existe une frontière distincte entre ceux qui essaient de contourner les limites et les contraintes et ceux qui en subissent les conséquences directes. S'il ne s'agit pas dans ce cas de mépriser les faisabilités opérationnelles, on remarque néanmoins qu'il existe une déresponsabilisation et une indifférence totale quant aux répercussions des actes sur le monde réel....

La notion de mépris est par ailleurs présente désormais dans les débats et colloques organisés par certaines organisations professionnelles comme le MEDEF. Le premier colloque de janvier 2011 intitulé « *Entreprises : nouveaux leviers, nouvelles stratégies* », fait apparaître dans les débats entre les participants la notion de prise en compte des contraintes opérationnelles. La notion de mépris pour les contraintes est invoquée par l'un des intervenants, E. Fimbel, modérateur de l'atelier : il interroge les différents participants à la conférence sur cette question. Les réponses sont variées mais il existe des avis convergents sur les éléments de mépris des contraintes :

- Le DSI est parfois responsable du mépris des faisabilités opérationnelles quand ce dernier fait partie de la catégorie des « technofans » (Fimbel 2007), c'est-à-dire ceux qui ont une fois absolue dans la technique, celle-ci devenant alors la clé des transformations organisationnelles. Il faut selon certains chefs d'entreprise trouver

³⁵⁶ « France Telecom : les syndicats dénoncent le manque d'encadrement », Le Figaro, 27/04/2011

l'équilibre pour être performant entre complexité et simplicité sans tomber dans la techno-mania et ne pas penser que seule la technologie va permettre d'atteindre l'objectif défini en début de projet. Il ne faut pas investir seulement sur les techniques mais aussi dans les hommes, sinon le projet risque de partir à la dérive.

- Pour d'autres chefs d'entreprises, si les opérationnels peuvent parfois considérés comme « irritants », la réalité remonte de toute façon au niveau de la Direction Générale à un moment ou un autre. Le manque de prises en compte des usages est souvent une des raisons des échecs enregistrés. Certains dirigeants ont tendance à penser qu'une fois que la décision est prise, il n'y a rien à faire alors que l'on sait que les décisions sont de toute façon imparfaites (l'homme n'est jamais complètement rationnel, il a une histoire, une vision etc.). Il faut donc les ajuster et prendre en compte ce qui se passe sur le terrain. Il s'agit d'arriver à articuler le global et le local en partant de l'homme, et pas simplement des techniques.
- S'il existe un certain mépris des faisabilités opérationnelles, certains ont évoqué la pression du marketing comme l'une des causes explicatives des dérives enregistrés dans les projets visant à aligner le SI. Il faut savoir aussi ne pas laisser toute puissance au Marketing qui peut avoir tendance à imposer sa vision, ce qui n'est pas non plus toujours un moyen d'atteindre l'alignement stratégique.
- Enfin, certains ont aussi évoqué le mépris des faisabilités opérationnelles et son impact humain dans les organisations : si les faisabilités opérationnelles sont mises de côté ou balayées d'un revers de main, nous pouvons arriver dans ce cas à une impasse de l'humain. Il ne faut pas s'arrêter seulement à des niveaux d'analyse où l'on privilégie le quantitatif mais aussi intégrer du qualitatif afin de saisir plus finement ce que nous percevons de la réalité. Il faut notamment pour certains, mettre en place des mécanismes de reconnaissance qui ne soient pas définis seulement sous l'angle financier mais aussi sous d'autres formes : il s'agit aussi pour les ressources humaines de trouver les moyens de reconnaître les efforts réalisés sur le plan symbolique.

Suite à ce premier colloque, une nouvelle matinée de conférence a été organisée par le Medef en septembre 2011, intitulé « *Reconquérir le lien entre dirigeants, managers et sociétés* ». Le thème du mépris est apparu dans les débats à l'initiative d'E. Fimbel, qui animait cette espace

de réflexion avec les différents chefs d'entreprises invités. Plusieurs éléments sont à noter concernant notre sujet de réflexion :

- Tout d'abord dans le livret qui a été remis aux différents participants à la conférence, les intervenants des deux tables rondes donnent des éléments intéressants quant à la notion de mépris :
 - o Dans la partie introductive du livret, M. Mazerat (présidente de la commission du Medef « Reconquête des salariés et transformations managériales, Directrice du développement de Bernard Julhiet Group) et H. Frapsauce (Président de l'Institut Esprit Service, Directeur Général de MMA), insistent sur la nécessité de s'interroger sur le lien en entreprise, élément que le mépris détruit dans les organisations : *« oui, il faut agir sur le lien parce que nous travaux confirment que ce sujet est un vrai sujet, à fort enjeu stratégique, partagé dans de nombreuses entreprises. Oui, la complexité du lien confirme qu'il n'y a pas de réponses globales, prêtes à l'emploi. Oui, les solutions se trouvent dans l'expérimentation, voire, le changement de modèle et de grille de lecture »*. Ce premier commentaire nous éclaire sur la manière dont le lien en entreprise est aujourd'hui à l'agenda de nombreuses entreprises, puisque nous sommes d'une certaine mesure à la confluence de deux paradigmes : celui du modèle séquentialiste qui a fait de l'individu et de son périmètre d'intervention la source d'efficacité première de l'organisation, modèle en crise aujourd'hui face au tissage extrêmement complexe dans lesquels les individus et les organisations sont aux prises. Cette ambivalence est particulièrement frappante dans les discours des chefs d'entreprise et montre que l'enchevêtrement de problématiques complexes demande à ce que l'intelligence collective de l'organisation soit sollicitée pour faire face à ces défis pour lesquels les réponses « normalisantes » produisent des effets décevants.
 - o E. Fimbel notamment précise dans ce document que l'un des actes permettant de reconquérir le lien entre salariés, managers et dirigeants est de *« s'interdire le discours déconnecté : c'est-à-dire ne plus annoncer et proclamer des valeurs et des engagements qui seront contredits par les propres actes de ceux qui les proclament. Tout salarié est un être humain inséré dans la vie civile. Il est doté*

d'un cerveau équipé de la même quantité de neurones que celui du dirigeant. Croire en la toute puissance de la communication descendante, c'est prendre le dirigeant pour Dieu et les salariés pour des adeptes lobotomisés». Parmi les différents éléments qui contribuent à éviter ces problèmes, il faut éviter de « pratiquer la méthode Coué au mépris de toute faisabilité (par exemple autoproclamer un délai de 6 mois sur un projet...Alors qu'aucun acteur de terrain ne le sait faisable en moins de 15 mois) ».

- Pour P. Lemoine, président de Laser, *« le talent managérial, c'est de structurer le jeu, de faire vivre à chacun des utopies réalistes et d'éviter les objectifs inaccessibles, très déceptifs potentiellement »*. Cette nécessité d'une plus grande cohérence entre les objectifs demandés, et la réalité des forces opérationnelles est donc soulignée comme une des conditions de la reconquête entre les différents niveaux managériaux.
- Pour E. Sarrat, Président de GT Logistics, la consultation et l'expression des différentes parties prenantes est nécessaire pour permettre de concrétiser les intentions managériales : *« en tant que dirigeant, il m'apparaît indispensable de favoriser l'expression des salariés et de concrétiser le maximum de leurs suggestions pour rendre crédible une intention managériale »*. Si nous relient cela à la citation précédente, il nous apparaît clairement que la consultation permet de concrétiser les objectifs managériaux, puisque la méthode de « l'intendance suivra » n'est pas un facteur rendant crédible les intentions du dirigeant.
- Un des termes qui revient le plus dans ce document est la nécessité de « reconnaître » la valeur des salariés en introduisant une réflexion solide sur la manière dont on peut combiner d'autres moyens que le seul levier financier comme « acte de reconnaissance » des efforts engagés par les différents personnels. On note d'ailleurs que ce thème est souvent lié à celui de la finalité et du sens que nous donnons à nos actions dans l'entreprise, qui avec la pression temporelle, la concurrence accrue et le pouvoir des actionnaires, tendent parfois à disparaître. Cela a impact important sur l'organisation et

l'accent est mis dans ce texte sur les phénomènes de défiance qui se produisent très souvent dans les organisations, comme cela est mentionné dans ce livret remis en début de séance.

- Au cours de la conférence, les débats ont été riches et de nombreux thèmes ont été abordés qui alimentent la compréhension du mépris dans l'entreprise :
 - o Le manque d'écoute a été abordé comme un problème récurrent dans l'entreprise : le partage des valeurs et des représentations est souvent sous-estimé voire mis de côté, souvent en raison du temps très restreint alloué aux décisions. Pour certains, notamment en ce qui concerne les sociétés cotées, les analystes financiers dictent la stratégie alors que dans les faits peu de choses sont maîtrisées par l'entreprise sur le destin commun qui lie les différentes parties prenantes.
 - o Compte tenu de la complexité des organisations, les problèmes de compréhension sont souvent nombreux et expliquent pour partie le décalage entre salariés, managers et dirigeants. Ce point est à garder à l'esprit compte tenu de le lien que nous ferons plus loin entre méprise et mépris. Il existe souvent dans ce cas des télescopages entre postures, des incompréhensions ou injonctions paradoxales qui alimentent soit le cynisme de certains soit une condescendance pédagogique tendant à « infantiliser » ou à « inférioriser » le collaborateur opérationnel sous prétexte que ce dernier ne peut saisir la complexité de l'organisation.
 - o D'autres thèmes de réflexion connexes au mépris ont été abordés, notamment quand il s'agit de recréer la crédibilité du manager : encore une fois, les notions de responsabilité, d'engagement et de sens de l'écoute ont été abordés pour mettre exergue le manque de coopération et de solidarité collective au quotidien dans la gestion des problématiques opérationnelles. La franchise semble pour beaucoup des chefs d'entreprise présents un moyen de remédier à ces effets pervers.

- La question du mépris dans l'entreprise à travers la non prise en compte de ces différents facteurs générateurs de confiance a été traitée grâce aux interventions d'E. Fimbel. Ce dernier a interrogé les participants sur les phénomènes de mépris en entreprise :
 - Pour certains dirigeants, dès l'instant où l'on ne présente pas les choses franchement, on méprise d'une certaine manière ses salariés : par exemple, si on ne dit pas les choses, que l'on fait croire par exemple que l'on peut garantir l'emploi à vie, que la société est protectrice des individus, que le contrat de travail est toujours à durée illimitée, alors on peut catégoriser cela comme du mépris.
 - Intuitivement, certains dirigeants ont remis à l'honneur, à travers la notion du mépris et donc du lien possible entre les différentes parties prenantes, la notion du sens partagé. Il n'est pas évident de créer du sens dans un temps limité et où la pression du court terme est très forte.
 - Pour d'autres, et notamment dans les liens que l'on peut avoir avec les conseils externes, l'implication et l'attention respectives des différentes parties impliquées dans la vie de l'entreprise sont des facteurs importants. Si l'on a le sentiment d'être méprisé, c'est finalement que les éléments constitutifs de la reconnaissance ne sont pas présents dans l'entreprise. Et pour beaucoup, cela ne passe pas simplement par la reconnaissance salariale.
 - Le mépris a été évoqué par un des dirigeants présent comme un véritable sujet à traiter dans l'entreprise. Il s'agit pour lui de redonner de la considération et de réintroduire le « what does it mean for me » ou « what in it for me »... Le mépris, c'est de ne pas dire et de mentir sur ses objectifs réels (un intervenant a évoqué le Kapo qui ne dit rien et se tait). Il y a une sorte de contrat moral pour beaucoup derrière la notion de mépris qui ne se réduit pas au contrat formel, mais qui induit

la dimension personnelle et collective de l'individu au travail sur le plan psychologique.

- Pour un autre participant, le mépris est relatif à de la défiance se manifestant dans une relation donnée : c'est la nature du lien qui est en cause et qui doit être retravaillé. Cela est souvent lié à des comportements individuels, certains mentionnant le rôle des petits chefs et des grands chefs dans l'apparition d'attitude méprisante. Ces attitudes contribuent aussi à mettre en lumière le cynisme dans les organisations (chacun prend ses distances par rapport à la vie de l'entreprise et se retranche d'ailleurs ses fonctions). Le fait que les règles affichées ne soient pas celles qui soient appliquées en réalité contribuent à ce renforcement des comportements cyniques traités en philosophie et en sociologie. Aussi, il faut avoir des indicateurs de pilotage qui soient placés au niveau collectif et au niveau individuel / psychologique. Un des participants a évoqué notamment par exemple le mépris des expatriés pour les travailleurs locaux, comme symbole du manque de collaboration entre les individus.
- Un autre participant a souligné que le mépris est sans doute lié au phénomène d'individualisation poussé qui domine aujourd'hui les relations humaines. Nous ne pouvons survivre seuls et le fait de pouvoir avoir un soutien social en parlant à d'autres est une nécessité dans les organisations. Il est souvent dommageable de couper tout espace de soutien social dans l'entreprise. Avec un recentrage des sociétés et des organisations sur l'individu, chacun reste sur son périmètre et a du mal à évaluer quel est son rôle sur la dimension globale dans les organisations...
- Un autre chef d'entreprise aborde la question du mépris en le définissant comme le contraire du respect. Il se demande d'ailleurs s'il est possible de reconnaître les autres quand soi-même on n'est pas reconnu. Il s'agit donc de questionner du rapport qu'ont les dirigeants à

la reconnaissance : pour cet intervenant, il n'est pas sûr que les chefs d'entreprise soient aujourd'hui reconnus ce qui expliquerait qu'eux-mêmes ne puissent pas reconnaître leurs collaborateurs. Si le mépris s'oppose au respect, un des moyens d'éviter qu'il n'apparaisse trop souvent, c'est encore une fois de dire la vérité et d'établir des règles du jeu qui soient claires pour tous. Il s'agit ensuite de les respecter collectivement.

- Un dernier chef d'entreprise, à la question du respect, souligne la difficulté de sélectionner l'information, notamment en ce qui concerne celle de « *celui dont la main fait* ». Il note notamment que beaucoup ont peur de la parole des salariés, notamment parce que l'on pense qu'ils ne vont pas être raisonnables. Alors, qu'en réalité, quand on leur laisse cette possibilité, leurs idées sont à la fois créatives et pragmatiques. Par contre, en ce qui concerne par exemple, les conseils externes, quelle place doit-on donner à leur parole ? Cela suppose souvent de créer des rapports de confiance dans la durée pour pouvoir évaluer la place que l'on souhaite donner aux paroles de ces différents experts.

Au regard des éléments mentionnés dans ces deux conférences, il est intéressant de constater que le thème du mépris est assumé par les dirigeants dans les discussions des différentes tables rondes organisées au Medef, que cela soit concernant les faisabilités opérationnelles, ou la reconquête du lien entre dirigeants, managers ou salariés.

Très récemment, un article du monde signé par A.Y. Portnoff³⁵⁷, intitulé « *La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises : le bien être des salariés doit cesser d'être négligé* » montre que ces préoccupations sont non seulement toujours prégnantes, mais interroge aussi le rôle des dirigeants. Il commence tout d'abord par interroger ce qui explique la compétitivité des entreprises : « *Dans des contextes semblables, certaines entreprises prospèrent, d'autres sombrent ; la clé de la compétitivité n'est donc pas à l'extérieur mais à l'intérieur des organisations. On se dispute sur des facteurs extérieurs et quantitatifs : combien de taxes, combien d'heures de travail, combien coûte un salarié ? Mais*

³⁵⁷ PORTNOFF A.Y., « La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises : le bien être des salariés doit cesser d'être négligé », *Le Monde Economie*, 24 avril 2012

la valeur produite ne dépend pas que du temps ouvré. On s'obsède sur la productivité et non sur la pertinence de ce que l'on produit : en 2001, lorsque Kodak a commencé sa chute, sa productivité était excellente. C'est le comment qui est déterminant : comment emploie-t-on les ressources matérielles, financières, humaines ? L'économie du comment est négligée car elle culpabilise les dirigeants de nos administrations et de nos entreprises ». La question du « comment » abordée par l'auteur interroge notamment la manière dont les entreprises occultent de nombreux éléments dans l'appréciation de ce qui font leurs atouts, ce qui arrange de nombreux dirigeants. Le maillage des ressources disponibles en interne ne bénéficie que de peu d'attention dans les débats qui se font jour autour de la productivité. A.Y. Portnoff termine par des propos très durs sur le mépris des élites : *« Le prochain président comprendra-t-il qu'on ne réindustrialisera pas la France si elle demeure la fille aînée de l'Eglise taylorienne ? Des élites aristocratiques sont formées à mépriser, à n'écouter ni clients ni subordonnés. Quel gâchis ! »*.

D'autres indices convergents peuvent être notés si l'on regarde les témoignages de certaines parties prenantes. Un article récent sur le rôle du DSI dans l'entreprise vient entrer en résonance avec les propos mentionnés précédemment, puisque la manière dont le DSI est intégré dans les réflexions d'entreprise a un impact sur l'atteinte des objectifs attendus du système d'information. Dans un article intitulé *« le DSI, simple exécutant ou futur DG ? »*³⁵⁸, deux experts s'interrogent sur le rôle et la place qui est dévolue à la place du DSI :

- Il est frappant de constater que pour P. Tassin (DSI de transition et consultant spécialisé dans la reprise de projets en situation professionnelle, le métier de DSI est *« clairement un métier d'exécution. Cela n'a pas toujours été le cas. Il y a 30 ans, les DSI pouvaient expérimenter. Mais les DG, prenant peur de la place que prenaient l'informatique et l'organisation, ont enlevé la composante organisation, ce qui a fait le bonheur des cabinets de conseil pendant 30 ans. Résultat, dans le sigle DOI, pour directeur de l'organisation et de l'informatique, le O a disparu. Et à partir du moment où les ERP se sont imposés, l'exécution a pris le pas sur la stratégie. En fait, le terme de DSI n'est plus pertinent. Les Directions Générales sont généralement incapables de définir ce qu'est un système d'information, alors qu'un directeur informatique, tout le monde c'est ce que c'est ! C'est la même chose pour le sigle CIO (Chief Information Officer) : un PDG parle de son directeur financier, pas de son CFO*

³⁵⁸ TASSAIN P., LEGRENZI C., « Le DSI : simple exécutant ou futur DG ? », *Best Practices Systèmes d'Information*, n° 21, 16 mars 2009, <http://www.legrenzi.com/downloads/BP-N21-acadys.pdf>

(Chief Financial Officer)! Cela fait beaucoup sourire les directions générales lorsqu'on leur affirme que le métier des DSI, c'est l'intelligence, l'influence ou l'appartenance, alors les DSI que ne sont que des exécutants [...]. L'écosystème fait que l'on a enfermé le DSI dans une sorte de bulle dans laquelle il est considéré comme un technicien »³⁵⁹. A travers ces propos, on note que le DSI n'est pas considéré au sein des instances décisionnaires comme l'égal des autres membres participants à la prise de décision. Aussi, son avis ne compte pas autant pas que ceux des autres membres des conseils exécutifs, ce qui suppose un jugement de valeur plutôt négatif à son encontre : en tant que technicien, le DSI n'a qu'à exécuter les décisions et ne constitue pas une partenaire véritable dont on se soucie lors de la prise de décision. Il n'est pas valorisé et le rôle d'exécution qui lui est dévolu rend sa position inférieure par rapport aux autres.

- Les débats entre les deux experts nous apportent aussi des éléments complémentaires quant aux raisons explicatives de ces comportements :
 - o La première hypothèse défendue par l'un des deux experts, est que le DSI souvent aujourd'hui ne maîtrise plus tellement lui-même sa technique dans la mesure où lui-même est très dépendant des autres prestataires de service informatique : *« aujourd'hui avec la progicalisation, les ERP, les CRM, et pire, avec le SaaS, le DSI ne maîtrise rien sur ce plan à part quelques éléments d'architecture et d'interopérabilité. Le directeur informatique « technologue » qui maîtrise la technologie fait penser à l'électronicien qui a vu sa fonction être remplacée au fur et à mesure par des automates : il utilise un catalogue de produits sans comprendre le détail de comment ils fonctionnent »³⁶⁰.*
 - o Faut-il pour autant en conclure que le DSI en soit réduit à mépriser la technique (ce qui pourrait aussi expliquer le mépris des faisabilités opérationnelles dans le cas de notre recherche) ? Les deux interviewés se mettent d'accord sur la nécessité pour un DSI, d'être à la fois brillant techniquement (ce critère ne garantissant pas forcément la réussite des projets)

³⁵⁹ Ibid. p. 2

³⁶⁰ Ibid. p. 2

mais aussi d'être celui qui s'intéresse aussi aux usages que les applications font naître au sein des organisations (c'est-à-dire s'intéresser au « quoi » et au « pourquoi », et non pas au « comment »). Pour C. Legrenzi « la fonction de DSI est la plus complexe à gérer de l'entreprise. Pour deux raisons : *« d'une part, sur le plan des outils et des méthodes, il n'y a pas un seul domaine dans lequel autant de nouveautés sortent sur le marché, avec une durée de vie aussi faible, alors que les industriels raisonnent sur plusieurs années, voire une dizaine d'années. D'autre part, l'application des outils technologiques concerne toute l'entreprise. Le DSI doit par conséquent être capable de parler avec un DRH, un patron de la recherche, un patron de production ou un DAF, en étant pertinent et en comprenant son métier. Je ne connais pas d'autres à qui l'on demande toutes ces compétences. Conclusion : le DSI doit non seulement avoir une sensibilité technique, mais il devient le premier manager de l'entreprise, au sens où c'est celui qui doit le mieux maîtriser les dernières méthodes de management et de gestion. Sinon, il n'a aucune chance d'appréhender la complexité de son entreprise »*³⁶¹.

- Par ailleurs, les deux auteurs, bien qu'admettant que le découpage MOA / MOE soit nécessaire, critiquent cette sorte de hiérarchisation en ceux qui pensent et ceux qui exécutent : selon P. Tassin, *« dans tous les pays, il y a toujours un « sponsor », pour les projets systèmes d'information. En revanche, ce qui est spécifique à notre pays, c'est cette dichotomie absurde entre ceux qui pensent, les seigneurs, et les soutiers, ceux qui réalisent et à qui l'on donne des spécifications, à charge pour eux de réaliser sans poser de questions, avec le budget attribué, et le délai imparti ! Problème : on ne peut plus aujourd'hui élaborer des spécifications sans une collaboration étroite entre les utilisateurs, les responsables de projets, et les développeurs »*.³⁶²
- Enfin ces deux praticiens insistent sur le fait que les comités de direction ne portent pas vraiment attention aux questions informatiques : cela est symbolisé par le peu de temps passé sur ces questions dans les instances de décision :

³⁶¹ Ibid. p. 5

³⁶² Ibid. p. 7

- Pour P. Tassin, « j'ai siégé à de nombreux comité des direction de grandes entreprises. Jamais l'informatique n'y est traitée comme un sujet de fond, ce qui montre la grande difficulté de l'osmose entre la DSI, les Directions Générales, et les métiers. Il ne suffit donc pas de faire partie du comité de Direction : il faut que ma culture d'entreprise permette au DSI d'évoluer vers des problématiques plus larges que sa fonction et vers des relations de confiance avec les directions métiers. J'ai l'expérience des situations de crise, où l'entreprise est même au bord de la faillite : jamais un DG n'a passé, a posteriori, une demi-heure avec moi pour discuter d'informatique. L'informatique n'intéresse pas les DG. Ils n'ont pas pris la mesure des enjeux. C'est très grave »³⁶³.
- Pour C. Legrenzi, « les comités de direction souffrent d'une sorte d'analphabétisme : c'est dramatique en pleine révolution économique où il est vital de bien comprendre les enjeux du traitement des connaissances et de la valorisation du patrimoine informationnel. Tant que les comités de direction ne maîtriseront pas ces logiques pour les 5 à 10 années à venir, avec des logiques d'efficacité, d'efficience et de productivité à la clé, le débat restera ouvert »³⁶⁴.

D'autres éléments concernant le mépris des faisabilités opérationnelles sont inscrits sur le site de M. Volle, qui est le délégué général depuis 2007 du club des maîtres d'ouvrage en système d'information et un auteur reconnu dans ce domaine. Interrogeant cette fois ci le mépris des informaticiens pour le dirigeant, il raconte comment se passent la validation des spécifications fonctionnelles en entreprise. Nous reprenons les éléments issus de son site internet³⁶⁵ :

- « les choses se passent souvent de la façon suivante :
 - le modèle prend la forme d'un classeur de quelques centaines de pages, hérissé de graphiques et d'acronymes, rédigé dans le français particulier à l'informatique (où tout texte est un "livrable", tout donneur d'ordre un "commanditaire", toute méthode une "méthodologie", tout problème une "problématique" etc., voir "[Crise du langage](#)"). Le décideur y trouve divers

³⁶³ Ibid. p. 7

³⁶⁴ Ibid. p. 7

³⁶⁵ VOLLE M., « Pour une validation authentique », <http://www.volle.com/travaux/validation.htm>, article du 19 mai 2000

types de diagrammes : de classes, de cas d'utilisation, de séquences, d'interaction, d'activité, d'état, de composants, de déploiement etc. Ni les cases, ni les flèches de ces diagrammes ne peuvent être comprises par quelqu'un qui n'en a pas acquis l'habitude.

- *on donne le modèle au dirigeant le vendredi en lui demandant de l'avoir validé le lundi, parce que l'on a pris du retard et qu'il faut qu'il signe vite.*
- *les techniciens se disent in petto avec malice " Perrin Dandin, tu as voulu être dirigeant ; eh bien si tu veux comprendre, tâche moyen d'y passer ton week-end et bonne chance !"*
- *le dirigeant signe, parce que (1) il ne veut pas être celui qui ralentit la procédure, (2) il ne veut pas avouer qu'il n'y comprend rien. Tout au plus posera-t-il une question de détail pour faire preuve de vigilance.*
- *Les équipes se mettent au travail en se fondant sur les spécifications ainsi "validées", passent aux spécifications détaillées, puis aux spécifications techniques, à la réalisation, aux tests, à la recette, au site pilote, au déploiement ... et alors le dirigeant constate, quelques mois après la "validation", que le produit n'est pas conforme à la stratégie de l'entreprise. Alors il faudra soit admettre que la stratégie boîte parce qu'elle est mal outillée, soit tout refaire à grands frais.*
- *Plusieurs choses sont choquantes dans ce scénario.*
 - *D'abord, le mépris avec lequel les techniciens traitent le dirigeant. Ce mépris ne s'exprime pas par des paroles insultantes et il peut même s'accommoder de l'obséquiosité. Mais l'une des pires insultes que l'on puisse adresser à un être humain, c'est de lui donner un travail que l'on sait impossible en le défiant de révéler son incompetence.*
 - *Ensuite, la faiblesse du dirigeant qui n'ose pas protester et accepte de galvauder sa signature en l'appliquant à des documents qu'il n'a pas compris.*
 - *Enfin, la conception de l'entreprise qui sous-tend ce processus : la validation, lorsqu'elle est de pure forme, ne représente rien de sincère et n'engage personne.*
- *Une validation authentique, c'est la validation d'un document que le dirigeant peut lire et comprendre ; il peut en demander la correction s'il lui semble ne*

pas correspondre à la stratégie de l'entreprise (c'est là que réside la valeur ajoutée de la validation) ; il y apposera une signature par laquelle il se sentira engagé. Alors le risque d'une inadaptation du processus à la stratégie est réduit ainsi que le risque d'un désaveu ultérieur de la validation ».

Le mépris des faisabilités opérationnelles a donc plusieurs origines et n'est pas toujours lié comme nous le voyons à un mépris du dirigeant vis-à-vis des faisabilités techniques exprimées par les Informaticiens. Les experts en informatique peuvent aussi utiliser le langage compliqué des techniques pour mépriser leurs interlocuteurs, et notamment le dirigeant, quand ce dernier doit valider des choix. Plusieurs explications pourront être invoqués pour expliquer ces attitudes : réponse à une attitude méprisante de la Direction Générale, sentiment d'infériorité dans l'entreprise auquel répond des attitudes méprisantes comme moyen de protection de son pré-carré, revendication d'une compétence et donc d'un pouvoir dans l'organisation...

Dans un autre article, intitulé « Le DSI face à son DG »³⁶⁶, M. Volle nous montre aussi plus récemment que les Directeurs Généraux sont rarement réceptifs quand il s'agit d'informatique : *« Face au DG, il reste un mystère que je n'ai jamais éclairci. Le DSI a beau multiplier les messages à son DG, argumenter en réunion ou même dans l'ascenseur et dans le parking, rédiger des notes... le DG reste le plus souvent impassible. Puis un jour son opinion bascule sans que l'on sache comment ni pourquoi et, alors, la pression tombe sur le DSI qui doit tout faire dans l'urgence. Comment se fait la prise de conscience dans le cerveau d'un DG resté longtemps sourd aux messages pourtant rationnels du DSI ? Cela reste pour moi un mystère ! En outre, les DG seront persuadés que ce sont eux qui ont eu les idées que le DSI a fait passer, non sans mal ! Et comme toute idée émanant d'un DG est par définition géniale, il faut la mettre en œuvre sans tarder ! J'en conclus qu'en matière de sensibilisation des DG, le DSI doit savoir prendre son temps et ne jamais s'affoler. Le DSI doit savoir attendre que « le fruit mûrisse et tombe de l'arbre », cela arrivera un jour ou l'autre. Il faut garder son calme, évangéliser, argumenter : tout cela finit par payer un jour ».*

³⁶⁶ VOLLE M., « Le DSI face à son DG », Article publié dans Best Practices Systèmes d'Information n°60, 31 janvier 2011 et disponible sur le site internet de M. Volle : <http://michelvolle.blogspot.com/2011/01/le-dsi-face-son-dg.html>

Il est intéressant de noter en quoi à travers ces différents faisceaux d'indices la méprise et le mépris s'alimentent de manière continue avec des processus d'interactions complexes mais passionnants à étudier. Nous nous rendons compte dans ces différents exemples combien la méconnaissance par de nombreux dirigeants des questions informatiques entraînent la tentation du « mépris », ce dernier oscillant entre indifférence, sentiment de supériorité et comportements dictatoriaux. Comme le note M. Volle dans ce même article : *« Le Cigref a constaté qu'un DSI avait en moyenne une « durée de vie » d'environ deux ans dans son entreprise. Comment, dans ces conditions, une entreprise pourrait-elle avoir une stratégie SI pertinente et suivie ? Souvent, le DG, constatant qu'il ne maîtrise pas le SI, s'imagine qu'en changeant de DSI il va résoudre ses problèmes. Cette valse des DSI est un très mauvais signe, de même que les va-et-vient stratégiques entre externalisation et internalisation... Si l'on caricature, il y aurait une règle simple pour le DSI qui veut faire carrière sans avoir de problèmes avec son DG »*. Cet exemple montre bien que le déficit de compréhension et le déficit de contrôle que les dirigeants peuvent avoir sur les questions informatiques alimentent le mépris vis-à-vis des informaticiens, qui sont le plus souvent taxés d'incompétents. La valse des DSI et son tempo à trois temps s'incarnent dans une durée de poste souvent limitée à 3 ans.

Le danger de ce type de comportements, outre le fait qu'il génère une instabilité intrinsèquement pernicieuse pour l'organisation, peut alimenter des stratégies personnelles court termistes favorisant des choix non judicieux pour l'entreprise sur le long terme. Ces risques sont soulignés par l'auteur avec humour : *« Première étape : dire à la direction générale qu'il suffit de tout externaliser pour se débarrasser des informaticiens et résoudre les problèmes technologiques et de compétences. Il faut un an pour négocier le contrat, un an pour le mettre en place, un an pour constater qu'il s'agit finalement d'une mauvaise solution. Certes, le DSI sera finalement contraint de quitter son poste, mais il aura tenu trois ans, soit un an de plus que la moyenne ! Ensuite, un autre DSI arrive et il tiendra le discours inverse : « En raison des problèmes avec le prestataire, je suggère de réinternaliser. » Il faut un an pour rompre le contrat, un an pour reconstruire, une autre année pour s'apercevoir que, finalement, ce n'est pas non plus la bonne solution... Ce DSI quittera son poste, mais il aura lui aussi tenu trois ans !*

Dans une élocution devant le groupe de travail TIC de la Commission « Souffrance au travail » de l'Assemblée Nationale publiée le 15 novembre sur son site internet³⁶⁷, M. Volle revient sur le lien entre mépris, informatique et souffrance au travail. Comme il le souligne dans le début de son exposé *« alors que la machine soulageait nos muscles, l'ordinateur assiste notre cerveau. Il touche ainsi à notre organe le plus précieux, le plus délicat où réside notre personnalité. L'informatisation met en mouvement toutes les dimensions de l'anthropologie : psychologique, sociologique, philosophique, métaphysique enfin. Elle modifie en effet notre rapport à l'espace et au temps, la conscience que nous avons de nous-mêmes, les relations de pouvoir et d'autorité, la façon dont nous produisons des concepts et les utilisons, elle nous contraint enfin à une réflexion renouvelée sur nos valeurs. Si l'entreprise informatisée est mal organisée, cela suscite à la fois de l'inefficacité et, chez les salariés, une souffrance au travail qui, étant une souffrance mentale, n'en est que plus cruelle : nous y reviendrons ».*

Un peu plus loin, il développe une analyse assez précise des modifications entraînées par l'informatisation dans l'entreprise depuis les années 1970. Il remarque notamment : *« Les rapports humains dans l'industrie étaient d'une simplicité brutale, trop brutale sans doute : lorsque l'on emploie des milliers d'ouvriers accomplissant chacun une tâche parcellaire et dont l'exécution ne réclame que des gestes répétitifs, il s'agit de maintenir la discipline et la régularité du travail une fois que celui-ci a été défini, organisé et encadré. Dans l'entreprise informatisée il n'en est plus de même. La grande masse de l'emploi, nous l'avons vu, se réfugie dans la conception et les services. Or on ne dirige pas, on ne gère pas des concepteurs comme on avait pu gérer des ouvriers travaillant à la chaîne. Le cerveau d'un concepteur ne peut fonctionner efficacement que si celui-ci se sait, se sent écouté, et s'il peut soumettre ses idées à une discussion loyale ».*

Il souligne notamment les logiques de mépris qui sont à l'œuvre au sein des entreprises entre les différents parties prenantes qui interviennent sur les projets informatiques. L'écoute devient essentielle et le plus souvent elle fait défaut : *« De même, ceux qui fournissent au client les services que comporte le produit sont aux premières lignes et souvent ils rencontrent des cas particuliers, des difficultés que ni l'organisation, ni le système*

³⁶⁷ VOLLE M., « L'informatisation et la souffrance au travail », 17 novembre 2009, exposé devant le groupe de travail TIC de la commission « Souffrance au travail » de l'Assemblée nationale, <http://michelvolle.blogspot.com/2009/11/le-texte-ci-dessous-est-celui-de-mon.html>

d'information n'avaient prévues : il faut que l'entreprise sache les écouter eux aussi, comprendre les incidents qu'ils signalent, tirer parti de leur expérience du terrain. Enfin les concepteurs, comme les gens qui produisent les services, sont des spécialistes, des personnes pointues chacune dans une spécialité dont elles maîtrisent le langage et les méthodes. Leur tendance naturelle sera de se structurer en corporations mutuellement hostiles, mutuellement méprisantes, alors que le fonctionnement efficace de l'entreprise exige au contraire une coopération. L'agent opérationnel, enfin, travaille assisté par l'automate en réseau, dans le cadre conceptuel et procédural que lui fournit le système d'information. L'entreprise va lui demander de prendre des décisions sur les dossiers qui lui sont soumis et donc d'exercer des responsabilités, de savoir répondre aussi aux incidents que le système n'aura pas pu prévoir. Il faut pour cela qu'elle lui reconnaisse la légitimité nécessaire car exercer des responsabilités sans posséder la légitimité correspondante, c'est l'enfer... De ce qui précède on peut tirer une conclusion : l'entreprise informatisée ne peut être efficace que si les personnes qui y travaillent savent franchir la cloison des diverses spécialités, des diverses couches de la hiérarchie, pour pratiquer une écoute mutuelle. Il ne s'agit pas là, j'y insiste, d'une obligation de nature morale, affective ou sentimentale, mais bien d'une contrainte de la pure, simple et froide efficacité – et si cette contrainte rencontre les injonctions de la morale, tant mieux ! »

Comme nous le constatons dans ces différents extraits que nous avons restitué tels quels pour ne pas altérer ni déformer la pensée de l'auteur, l'écoute et l'attention dans les projets touchant à l'informatique sont particulièrement précieux pour être efficace, indépendamment des questions morales ou subjectives. Le thème du mépris apparaît en filigrane dans tout cet article, notamment en ce qui concerne les faisabilités opérationnelles. L'absence de réflexion sur les possibilités de réalisation est souvent très néfaste et est mis en lumière par l'auteur comme un mal de société. L'écriture fine et ironique de l'auteur nous amène encore une fois à en restituer les propos mot pour mot : « *Ces contraintes, ces obligations s'imposent d'ores et déjà à nos entreprises, mais elles n'ont pas encore été développées par la réflexion, explicitées par la théorie économique, enseignées dans les universités ; leurs conséquences pratiques n'ont pas été gravées dans la loi. Chacun les découvre donc à chaud, sur le terrain, et réagit en fonction de ses habitudes, de son expérience et de sa formation. Les habitudes et la formation sont toutes deux en retard par rapport à la solution ; l'expérience s'accumule, mais il n'est pas à la portée de tout le monde d'en tirer les leçons. Il ne faut donc pas*

s'étonner si les entreprises ne sont pas organisées de façon raisonnable, si les rapports humains n'y sont pas ceux que réclame un commerce efficace de la considération, si les dirigeants commettent des erreurs stratégiques. Dans ce monde nouveau, les dirigeants sont d'ailleurs pour la plupart privés de repères ; alors ils agissent comme l'apprenti motocycliste, qui ayant peur de tomber refuse de s'incliner dans les virages – et tombe inévitablement dans le fossé extérieur. L'affolement de la stratégie concerne non seulement les dirigeants, mais aussi ceux qui les nomment, les conseils d'administration, les assemblées générales, les cabinets ministériels. Plutôt que de choisir un entrepreneur qui, étant conscient des possibilités et des risques, est judicieusement prudent, on nommera le charlatan qui promet des merveilles – et alors la faillite est à l'horizon. Cette maladie de la stratégie a frappé en tout premier la finance, qui est le lieu même où se condense l'arbitrage entre rendement et risque. La conscience du risque s'étant évaporée, le rendement est devenu énorme mais la catastrophe est inévitable. L'informatisation est la cause matérielle de la crise financière : elle l'a rendue possible. Lorsque le réseau unifie le marché mondial, lorsque les outils mathématiques les plus puissants sont mis en œuvre avec un clic de souris, lorsqu'on peut dissimuler les risques dans des produits complexes, la course au rendement n'a plus de frein – mais le risque croît parallèlement au rendement ».

Les relations de mépris réciproques sont donc relativement violentes dans un contexte où tous les coups sont permis. L'attention aux autres dans un souci d'efficacité des processus d'informatisation est très peu favorisé et peu de considération est dédié aux différentes parties prenantes : « Dans un tel contexte, le « commerce de la considération » n'est évidemment pas de mise. Les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs sont brutales : le sous-traitant, d'abord encouragé à investir et à embaucher, est, une fois coincé, soumis à une renégociation permanente de son prix ; le salarié étant incité à tromper le client, sa dignité professionnelle est bafouée ; les dirigeants se focalisent sur la finance, sur les opérations de fusion et acquisition, et ils ne jugent pas nécessaire de connaître ce qui se passe sur le terrain. La gestion se focalise non sur la qualité du produit, jugée secondaire, mais sur la baisse du coût de production. Le système d'information, qui balise l'espace mental dans lequel travaille l'entreprise, est lui-même généralement négligé. Comme on ne sait pas évaluer l'apport de l'informatique, on ne pense qu'à comprimer son coût. La sémantique des concepts est en désordre, la supervision des processus est déficiente. La correction à chaud des erreurs de conception, d'organisation, dévore une part importante du temps de travail des salariés.

Cette description n'est en rien inspirée par une quelconque orientation anticapitaliste ou anti-managériale : bien au contraire, elle est parfaitement et froidement réaliste ».

Dernière exemple de mépris, un mail que nous avons pu récupérer lorsque nous travaillions en tant que consultante et qu'un de nos collègues « *staffé* » sur un projet complexe ayant des dimensions métier, informatiques et RH, nous a transmis. En effet, il est difficile d'avoir accès à ce genre d'informations lors des entretiens que nous avons mené en entreprise, car les personnes sont souvent réticentes à donner ce type de preuve, en raison premièrement du peu d'éléments à leur disposition (cela se dit souvent à l'oral), et du rapport de confiance avec le chercheur qui est à construire. Mais à l'époque, en raison de la confiance établie ensemble sur des missions, nous avons pu avoir accès à l'époque au récit de cette personne et au mail en question. Ce consultant gardait ce mail en cas de conflit avec son manager sur les résultats éventuels de la mission et sur son évaluation personnelle, ce dernier ayant visiblement une attitude niant non seulement les contraintes de faisabilités opérationnelles mais accusant de surcroît l'équipe de consultants d'incompétents. Il est nécessaire de donner quelques éléments d'explication sur le contexte de la mission : l'équipe engagée par le client se devait de mettre en place des reportings sur les différentes avancées de la fusion de deux banques devant générer des synergies de coûts et de revenus sur différents postes (Business, RH, Informatique, Logistique, Immobilier etc.). Les consultants de l'équipe relativement sénior n'avaient pas accès à l'information dans la mesure où seul le manager assistait aux réunions avec les différents patrons des métiers, et des fonctions supports pour recueillir ces éléments relativement confidentiels. Pris par le temps, et relativement stressé, il ne passait que très rarement sur la mission, en général en fin de journée (19h –20h), laissant les consultants aux prises avec des comptes rendus sommaires (quelques chiffres), peu d'explications et la nécessité d'alimenter les tableaux de reporting intelligemment qui souvent devaient être présentés au client le lendemain matin. Aux différentes questions posées par les consultants de son équipe, les réponses étaient très succinctes et souvent très inconsistantes, ce qui laissait supposer que lui-même ne comprenait pas vraiment ce qui se disait en réunion. Vu que peu de choses étaient dites à l'écrit, son discours changeait souvent, laissant son équipe désespérée : n'avaient-ils rien compris ou les interprétations des chiffres avaient-elles changé en une journée ? Plusieurs personnes de son équipe lui avaient proposé de l'accompagner pour être à mêmes de mieux comprendre les informations et ainsi de lui faciliter la tâche en évitant la redescende d'informations qui lui était visiblement pénible.

Après plusieurs refus, ils abandonnèrent cette requête et se tentèrent de se plier aux exigences de leur manager qui persistait dans son choix. L'épisode qui suit est une illustration des multiples exemples de mépris des contraintes de faisabilité qui, d'après le récit de consultant, était récurrent. Demandant aux consultants de rédiger des notes à envoyer aux différents patrons de métier, et des fonctions supports pour les avertir de la prochaine organisation des réunions pour recueillir des éléments chiffrés et qualitatifs sur l'atteinte des synergies, les consultants tentèrent avec les informations parcellaires à leur disposition de rédiger ces documents. Ayant envoyé ces documents à leur manager pour validation, celui-ci ne leur répondit pas et bien que passant à la fin de la semaine sur la mission avant de partir en vacances, il ne fit aucune mention des notes en question. Le lundi, l'équipe de consultants reçut le mail suivant de leur manager en vacances à plusieurs kilomètres de Paris, dont nous ne retranscrivons pas les éléments liés aux synergies dans la mesure où elles confidentielles, mais les éléments de discours mettant en avant le mépris des contraintes de réalisation. Certains éléments ne lui convenant pas bien que les consultants aient pris le soin de souligner les éléments dont ils n'étaient pas sûrs en raison du manque d'information, la réaction de leur manager fut la suivante :

« X. : je m'étonne que tu ais tout compris dans les notes telles qu'elles étaient formulées, il y a des incohérences notoires. Je te demande de relire en détail en t'assurant que tu comprends tout ce que tu lis !!!!

Je vous rappelle que l'on envoie les notes au nom du client et il est nécessaire de les envoyer maintenant.

Je ne pense pas qu'il soit utile que je passe plus de temps, la précision ne s'améliore pas du tout et je ne suis pas en capacité (grade, pas de disponibilité,...) de refaire ce type de livrable moi-même !!! C'est votre travail !

De toute façon, si on a un problème avec nos clients, cela vous fera prendre conscience peut être plus efficacement des enjeux et de la nécessité d'être très rigoureux dans ce type d'exercice. J'ai déjà sensibilisé notre associé sur ce risque à plusieurs reprises. On ne peut pas passer autant de temps sur ce type de points. Il s'agit juste de poser des questions adaptées au type de projets et permettant les actualisations dont nous avons besoin, point final !

Essayez de voir si vous pouvez les faire relire avec le client !!! A vous de vous débrouiller à partir de maintenant sur les notes.

Nous ferons un point de retour d'expérience détaillé à mon retour sur ce processus de note »

Il est particulièrement intéressant d'analyser la fin de ce message d'un point de vue sémantique : quels sont les thèmes marquants qui structurent le discours de cette personne ?

- Dans un premier temps, on note que le lexique du temps est très présent, et est placé sous le signe de la pression sur les délais : « *maintenant* », « *pas de disponibilité* », « *je ne pense pas qu'il soit utile de passer plus de temps* », « *on ne peut pas passer autant de temps* ». Le manque de prise en compte des contraintes semble être motivé par le manque de temps du manager et son incapacité finalement à éviter ces contraintes de faisabilité en donnant les informations appropriées dans le temps imparti. Il renvoie d'ailleurs les consultants vers le client, pour que les informations soient revalidées, malgré ces premières corrections très succinctes et le peu de temps passé sur la préparation de ces notes avec son équipe qui, n'assistant pas aux réunions, est donc peu à même de rédiger ces documents. On peut se demander si le temps n'est pas une justification à son manque de volonté ou à son incapacité de rédiger ce type de documents (car il a eu du temps pour les valider).
- On peut aussi regarder la ponctuation qui est révélatrice de l'émotionnel qui accompagne la rédaction de cette note : il semble s'agir de l'énervement et de l'agacement face à l'équipe qui n'a pas réalisé ce qui était attendu et de son incapacité / manque de volonté peut être même de prendre le temps nécessaire pour donner les informations qui manquent à ses collaborateurs pour que le travail soit correct.
- Nous notons aussi que ce manager tente de réduire la complexité du travail demandé : bien qu'affirmant qu'il faut « *prendre conscience des enjeux et de la nécessité d'être très rigoureux dans ce type d'exercice* », il dit ensuite « *il s'agit juste de poser des questions adaptées au type de projets et permettant les actualisations dont nous avons besoin, point final !* »
- Enfin, il se désolidarise de l'équipe en montrant que la mauvaise qualité de l'équipe est due à son manque de rigueur et à son « insouciance » face aux enjeux. Il critique l'un des consultants qui les a relues en ayant laissé passer « des incohérences notoires » et rejette la responsabilité éventuelle des imperfections sur l'équipe : « *je ne suis pas en capacité (grade, pas de disponibilité,...) de refaire ce type de livrable moi-*

même !!! C'est votre travail ! », puis « *j'ai déjà sensibilisé notre associé sur ce risque* », et enfin « *à vous de vous débrouiller à partir de maintenant sur les notes* ». La dimension hiérarchique n'est pas absente dans les arguments invoqués et nous pouvons interpréter ses propos de la manière suivante : j'ai sensibilisé la hiérarchie sur votre incapacité à faire le travail demandé, et compte tenu de mon grade, ce n'est pas à mon niveau de traiter ce sujet. Pourtant, c'est le manager en question qui dispose des informations nécessaires pour améliorer la qualité des livrables demandés et surtout cela fait partie de sa compétence technique mais aussi managériale. Il exclut tout contact et tout échange avec l'équipe, qui, gèrera les différents points avec le client qui se montrera bien plus collaboratif.

En conclusion à travers la collecte de ces données secondaires, nous avons tenté de mettre en lumière les différents éléments relatifs au mépris en faisant d'abord une catégorie relative aux organisations publiques, puis ensuite les organisations privées par type de matériau disponible. Il nous semblait difficile de ne pas souligner leurs richesses respectives car les agglomérer auraient détruit une partie de leurs significations et de leur intérêt. Chacune étant par ailleurs ancrée dans un contexte spécifique, faire des comparaisons agrégeant ces différents éléments nous aurait amené à faire des réductions de sens fâcheuses ou au contraire à émailler notre discours de nombreuses redites ce qui pour le lecteur serait relativement rébarbatif.

10.2. Conclusions quant à la validation des hypothèses de travail dans le cadre de notre recherche

Au regard des différents éléments exposés précédemment, nous pouvons éclairer nos différentes hypothèses de travail afin de les confirmer ou non dans le cadre de cette recherche exploratoire. Bien entendu, les documents recensés n'étant pas toujours liés aux projets opérationnels à dimension SI, nous les considérons comme des points d'appuis complémentaires à la prise en compte des faisabilités opérationnelles en science des organisations, et à leurs effets sur l'atteinte du « butin » attendu.

- **H1 : La mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les différentes parties prenantes est une variable explicative du désalignement stratégique**

Nous avons pu montrer quant aux différents faisceaux d'indices mobilisés dans le cadre de cette recherche, qu'il existe une difficulté d'appréhension des faisabilités opérationnelles : ces

dernières sont souvent « mal prises » par les différentes prenantes, puisqu'il existe souvent des méprises cognitives sur leur juste appréhension. Des difficultés de compréhension sont soulignées par les différentes personnes dont les témoignages sont recueillis et analysés dans ce travail. Nous pouvons par conséquent en conclure que cette hypothèse est confirmée par les faisceaux d'indices recueillis précédemment.

- **H2 : Le déficit d'attention porté par les différentes parties prenantes aux faisabilités opérationnelles est une variable explicative du désalignement stratégique.**

Il existe au travers des documents collectés précédemment une difficulté à porter attention aux différentes faisabilités opérationnelles, certaines étant exclues des analyses permettant d'atteindre les objectifs visés par l'organisation. Les faisceaux d'indices recueillis tendent donc à confirmer cette hypothèse de travail.

- **H3 : L'attention portée aux faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre d'alignement est une variable explicative de la réussite de l'alignement stratégique**

Au regard des éléments récoltés, nous ne pouvons ni infirmer ni confirmer cette hypothèse.

- **H4 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit de compréhension des faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique**

Nous avons pu constater à travers les différentes contributions apportées par les parties prenantes spécialistes du système d'information que les faisabilités techniques sont souvent peu comprises par les autres parties prenantes dans l'entreprise. Cette hypothèse de travail est donc confirmée par les éléments récoltés précédemment.

- **H5 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit d'attention pour les faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.**

Le déficit d'attention porté aux faisabilités techniques est souligné par les différentes parties prenantes interviewées, qui sont spécialistes des systèmes d'information dans l'entreprise. Elles relatent de manière très illustrée les difficultés qu'ont les Directions Générales notamment à porter attention à ce que disent les DSI sur les contraintes qu'ils rencontrent. Cette hypothèse de travail est donc confirmée par les indices récoltés.

- **H6 : Les cabinets de conseil et les éditeurs spécialisés dans les systèmes d'information contribuent au mépris des faisabilités techniques par les autres parties prenantes, ayant un impact négatif sur l'alignement stratégique.**

Cette hypothèse ne peut être ni infirmée ni confirmée par les éléments récoltés précédemment, car ils sont trop peu nombreux pour que nous puissions nous positionner.

- **H7 : Il existe un déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles, humaines et techniques par les différentes parties prenantes au profit de la faisabilité financière, ayant un effet négatif sur la manœuvre d'alignement stratégique.**

Compte tenu des documents récoltés précédemment, cette hypothèse de travail est en partie confirmée car nous n'avons pas assez d'éléments pour démontrer la prépondérance de la faisabilité financière sur les autres types de faisabilités. Nous avons montré par contre, que les faisabilités sociales, organisationnelles et humaines n'étaient que peu prises en compte et que cela impactait l'atteinte du gain attendu par les organisations.

- **H8 : La réduction de la temporalité à l'exigence du court terme est une variable explicative du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorable à la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.**

Cette hypothèse de travail est en partie confirmée, car nous avons quelques éléments convergents qui nous permettent d'éclairer favorablement cette hypothèse de travail. Cependant, les éléments récoltés étant peu nombreux dans le cadre de cette section sur ce thème spécifique, nous ne la confirmons qu'en partie.

- **H9 : Les stratégies politiques des acteurs sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorables à l'alignement stratégique.**

Cette hypothèse de travail est confirmée au regard des faisceaux d'indices mis en avant précédemment. Nous avons, à travers les témoignages et autres pièces récoltées, des éléments probants des jeux de prise au service des stratégies politiques des acteurs. Les écrits de M. Volle en sont un des exemples les plus révélateurs.

Chapitre XI – Analyse de l'étude de cas réalisée dans cette recherche doctorale

11.1 Descriptif du cas étudié

Le cas d'étude que nous avons sélectionné dans le cadre de cette recherche fait partie d'une mission de conseil à laquelle nous avons participé. Cet exemple a été sélectionné car il nous semblait pertinent au regard de ses différentes caractéristiques d'en faire une étude spécifique dans le cadre de cette recherche. Aussi, afin de pouvoir l'analyser dans cette section, nous en résumons ci-dessous les points clés. Nous précisons qu'en raison des contraintes de confidentialité, nous ne pourrions pas rentrer en détail dans la description de ses spécificités car cela permettrait d'identifier les entreprises en question. Nous n'avons de surcroît pas pu mener les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche quand nous étions consultante, dans la mesure où, étant partie prenante au projet, notre positionnement ne nous le permettait pas. Bien entendu, nous soulignons le fait que notre participation à ce projet peut induire quelques biais dans l'analyse que nous assumons :

- La proximité avec certains des interlocuteurs a pu nous aider dans une certaine mesure à aborder la notion de mépris, qui en raison de sa charge émotionnelle n'est pas toujours évidente à traiter.
- Compte tenu de nos antécédents sur ce projet, nous ne pouvons pas exclure que les interviewés en aient tenu compte dans les réponses qui ont pu nous être faites. Ces différents biais sont néanmoins pondérés par le fait que ces personnes ne sont plus en poste sur ce programme de fusion, ce qui peut libérer d'une certaine manière leur parole dans le cadre de cette recherche.

Le projet s'est déroulé dans le secteur bancaire. Il s'agissait de faire converger deux systèmes d'informations en ne gardant qu'un des systèmes en cible. Le projet a été officiellement lancé en novembre 2001 pour une bascule en mode big bang en octobre - novembre 2002. Ce projet de mutualisation des systèmes d'information a été suivi d'une fusion des organisations entre les deux banques concernées. Ce qui ne devait être au départ qu'une bascule d'un système de

back office d'une plateforme de gestion vers une autre, s'est en fait transformé quelques mois après son lancement en fusion des organisations. L'ampleur du projet a donc évolué par rapport à ses objectifs initiaux. De plus, une division du projet en deux lots a été étudiée 10 mois après lancement du projet (avant qu'un nouveau lotissement en 4 lots ne soient envisagés fin 2002 – début 2003).

Les objectifs assignés au projet informatique tels que définis initialement étaient de réussir en 10 mois la bascule du back office de gestion de l'une des entreprises vers l'autre afin de réaliser des synergies de coûts, essentiellement sur la gestion du parc informatique (lot 2). Un GIE informatique avait été créé entre les deux sociétés pour faciliter la manœuvre. Au début du programme, les manœuvres avaient été envisagées sous l'angle informatique, sans que les métiers ne soient consultés dans la manœuvre d'alignement. Nous sommes arrivés avec pour objectifs de mener à bien la conduite de changement sur ce projet, mais nos priorités ont changé quelques semaines après notre arrivée. Les décisions prises sous l'angle informatique posant visiblement problème, les métiers avaient été réintégrés au cours du projet. Nous étions donc chargés d'aider les instances de pilotage du programme à faciliter la prise de décision en hiérarchisant les priorités sur lesquels il était nécessaire de trancher. Le cabinet de conseil auquel j'appartenais avait donc pour objectif de travailler avec les différents experts métier sur ces objectifs, afin de fournir des éléments clés de décision aux instances de pilotage et d'arbitrage...

Au cours du programme de mutualisation des SI, et bien avant la date de bascule des systèmes, plusieurs événements marquants ont été enregistrés :

- L'annonce de la fusion des organisations a été communiquée aux équipes en mai 2002 : ce qui devait être un projet de mutualisation des systèmes prenait une autre dimension, notamment sur le plan organisationnel.
- Le Directeur Général a démissionné ainsi que d'autres personnalités haut placées au sein de l'instance pilotant le programme de mutualisation des systèmes. Une nouvelle gouvernance a donc dû être redéfinie en cours de projet.
- Des changements dans les organisations ont été mis en œuvre après l'annonce de la fusion et de ses conséquences :
 - o Une nouvelle instance pilotant le programme de fusion a été créée

- De nouveaux organigrammes ont été redessinés, selon les procédures en vigueur dans le cas des fusions acquisitions
- Des réorganisations se sont produites sur le projet de mutualisation des SI (réorganisation des projets selon un mode matriciel (17 projets au total), créations de nouvelles fonctions et de nouvelles instances de pilotage etc.)

A quelques semaines de la date officielle de la bascule, il a été décidé par la Direction Générale, après recommandation des instances de pilotage du programme de mutualisation des systèmes, de suspendre le big bang sur le lot 2, ce dernier étant considéré comme trop risqué au regard des avancements enregistrés au niveau des équipes. Il a donc été demandé aux collaborateurs de stopper les travaux en finalisant seulement ce sur quoi elles étaient en train de travailler avant la fin de l'année, afin de ne pas laisser des travaux inachevés dans la nature. Le lot 1, qui avait été défini en cours de projet, et qui ne représentait qu'une toute petite partie de l'activité, a été maintenu (la bascule avait lieu 5 mois plus tard). Une réflexion stratégique a été menée par la Direction Générale : les équipes ont du reprendre leurs activités récurrentes et laisser tomber une grande partie de leurs travaux « projet », à l'exception de ceux travaillant sur une petite partie de l'activité devant être mutualisée 6 mois plus tard, soit en avril 2003 (afin de garantir la crédibilité de la Direction Générale). Des ateliers de travail ont été mis en place pour pouvoir évaluer au regard de ce qui avait été réalisé, ce qui était critique pour le premier lot d'activité devant basculer en avril 2003 et ce qui devrait certainement être revu de fond en comble compte tenu des évolutions en cours pour les autres lots (qui étaient en cours de redéfinition).

Quand nous avons mené les entretiens entre juin et août 2004 soit plus d'un an après la date officielle de la bascule des systèmes sur la cible :

- Seule une petite partie de l'activité (environ 10 %) avait convergé sur le système cible avec du retard (lot 1). La majorité des activités n'avaient pas pu être basculée, dans la mesure où le mode big bang envisagé sur le lot 2 avait été annulé et reporté à une date ultérieure non définie. C'est sur ce lot 2 que les synergies étaient attendues.
- Les deux moteurs back office étaient toujours en train de fonctionner dans chacune des deux sociétés
- Un quatrième moteur back office pour gérer les spécificités de l'une des deux sociétés allait sans doute être créé (les discussions étaient en cours au niveau de la Direction Générale)

- La Direction Générale envisageait désormais de fusionner les front-offices, cette décision ayant potentiellement des impacts sur la fusion des back-offices

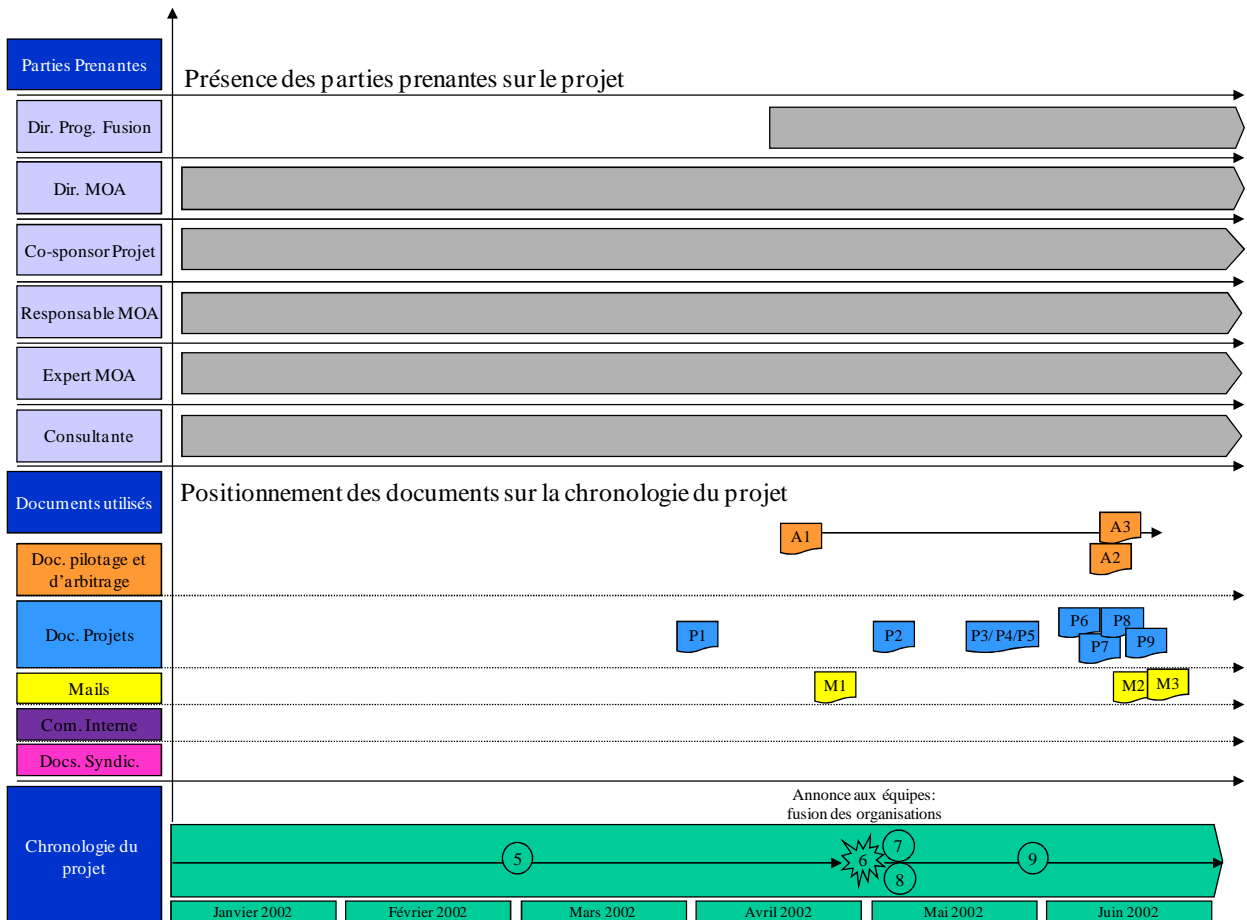
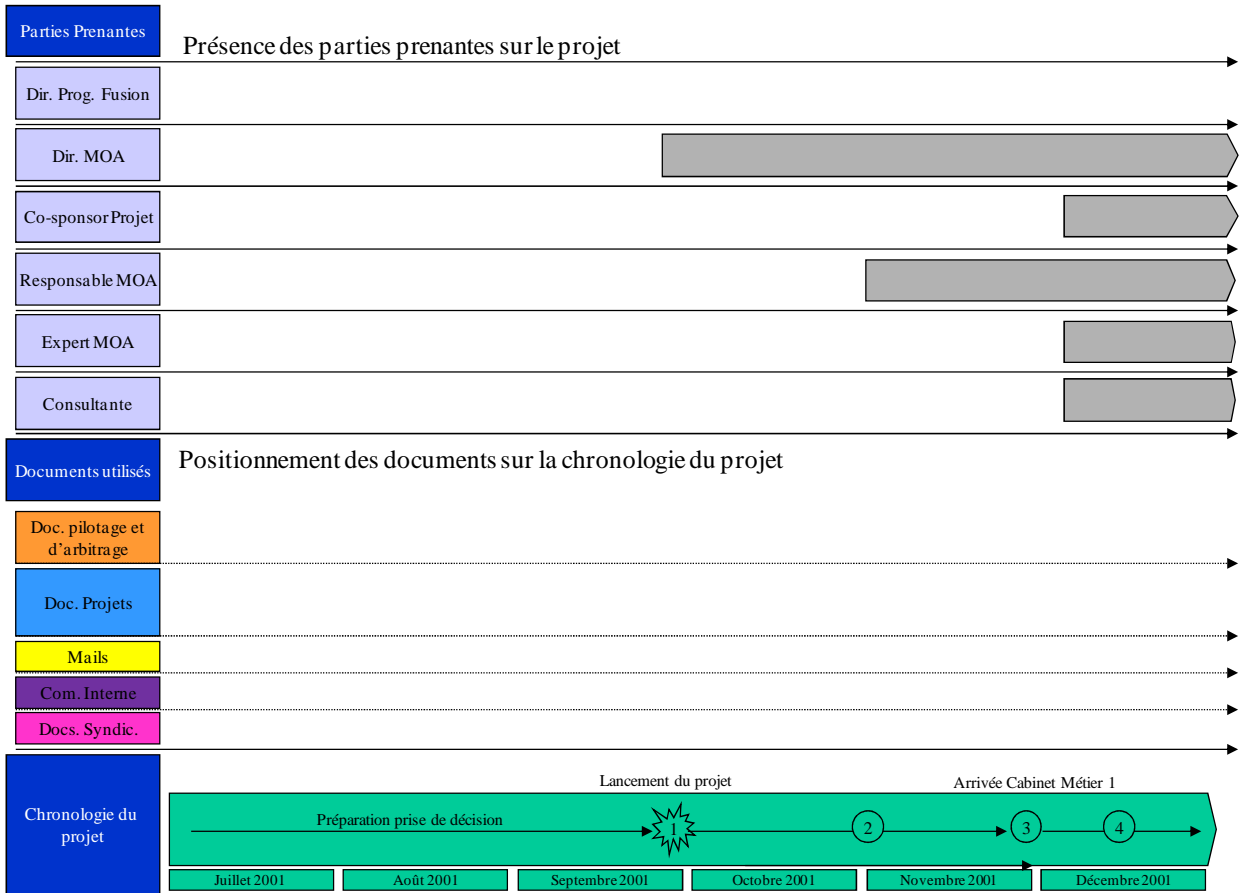
Aussi nous pouvons en conclure que les résultats obtenus n'ont, non seulement pas été récoltés comme prévu, mais que les décisions prises sont aujourd'hui de fait quasiment opposées aux gains recherchés en début de projet. Les dépenses ont été extrêmement importantes selon les différentes parties prenantes que nous avons rencontrées et on peut se demander si les synergies de coûts attendues seront vraiment atteintes compte tenu des dépenses colossales qui ont été engagées. Aussi ce projet nous semblait particulièrement pertinent pour interroger le mépris des faisabilités opérationnelles et ses effets sur le désalignement stratégique, compte tenu du contexte mentionné ci-dessus et du peu de résultats récoltés.

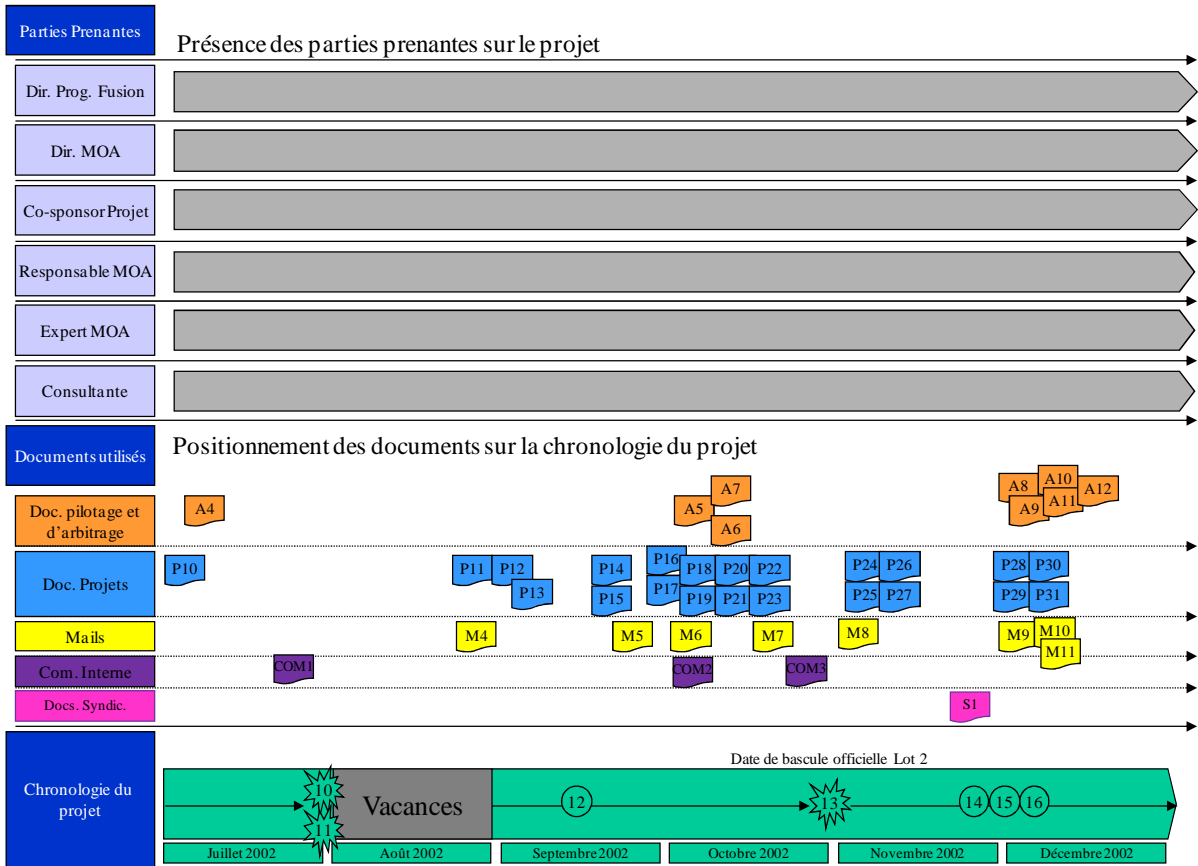
Compte tenu de ces éléments, nous avons réussi à interviewer 7 parties prenantes, qui ont bien voulu accepter de nous répondre sur le mépris des faisabilités opérationnelles :

- Le directeur du programme de fusion (qui n'est plus en poste actuellement)
- Le directeur de la maîtrise d'ouvrage sur le programme de fusion des systèmes (qui n'est plus en poste actuellement)
- Un directeur métier, sponsor adjoint de l'un des projets de fusion des systèmes sur les aspects marketing et communication (qui n'est plus en poste actuellement)
- Un responsable côté MOA, en charge du management des équipes participant aux projets de fusion
- Un expert MOA au niveau opérationnel
- L'associé d'un des cabinets de conseil participant au projet de fusion des systèmes
- Un consultant appartenant à l'un des cabinets de conseil participant au projet de fusion des systèmes

Nous n'avons pas réussi à obtenir de réponses de la part de notre interlocuteur côté informatique, ce qui aurait permis de compléter nos analyses. Mais malgré nos relances successives, nous n'avons pu obtenir de rendez-vous et ne pourrions confronter les propos des autres parties prenantes à celles du directeur MOE sur la fusion des systèmes.

Afin de faciliter la compréhension du lecteur, nous avons réalisé un graphique reprenant les éléments clés de la chronologie du projet et la présence des différentes parties prenantes sur les différentes phases de ce cas d'étude. Nous avons aussi positionné sur ce graphique toutes les pièces analysées, qui ont été numérotées en fonction de leur origine.





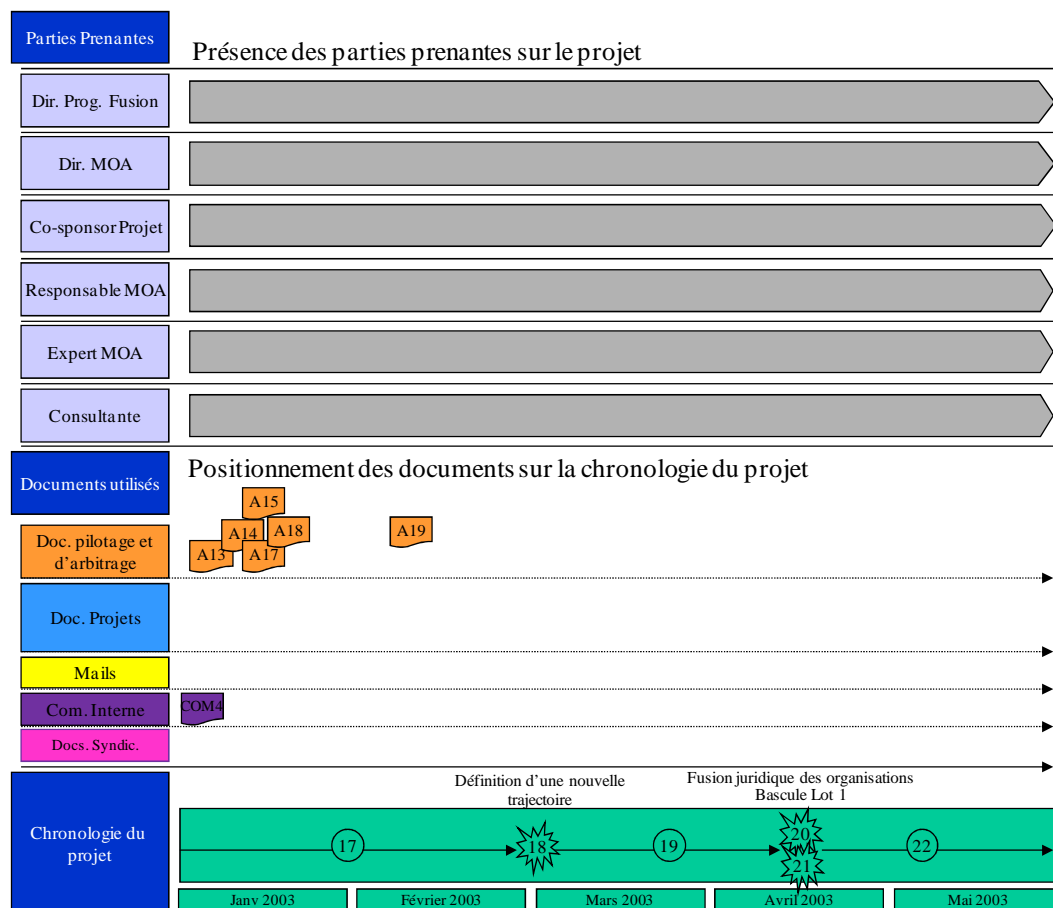


Figure 19 - Schémas du déroulement du projet – opération

- **CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS**

- 1 – Lancement du projet de mutualisation des systèmes d’information
- 2 – Organisation des équipes projet et annonce du lancement du projet aux différentes parties prenantes impliquées
- 3 – Arrivée d’un cabinet de conseil sur les aspects métier
- 4 – Début des travaux de mutualisation des SI entre les parties prenantes internes et externes
- 5 – Travaux d’arbitrage sur les aspects métier pour définir les besoins métier et informatiques
- 6 – Annonce de la fusion des organisations aux équipes en interne / début des changements organisationnels sur les projets
- 7 – Nomination du Directeur de Programme de fusion des organisations
- 8 – Arrivée d’un cabinet externe assurant le pilotage du programme de fusion des organisations et de la mutualisation des systèmes
- 9 – Poursuite des travaux de définition des besoins métier et informatiques

- 10 – Fin de la phase de définition des besoins métier et informatiques (date officielle fixée par la Direction de Programme). Réflexions menées pour étendre le périmètre du projet en créant deux lots (le lot 1 représentant 10% du périmètre total et le lot 2 représentant 90% du périmètre total)
- 11 – Changement de Direction Générale
- 12 – Décalage de la phase de définition des besoins métier et informatiques en septembre – octobre 2002. La division Lot 1 / Lot 2 est actée.
- 13 – Date de bascule officielle du « Système d'information 1 » vers le « Système d'information 2 », en mode big bang pour le Lot 2.
- 14 – Gel des travaux sur le Lot 2 suite à l'annulation de la bascule « Système d'information 1 » vers le « Système d'information 2 » sur le Lot 2.
- 15 – Phase de réflexion stratégique visant à définir une nouvelle trajectoire et de nouvelles modalités de bascule des systèmes d'information (avec la division du projet en 4 lots s'étalant sur 2 ans)
- 16 – Nomination d'un nouveau Directeur de Programme de mutualisation des systèmes d'information. Réorganisation des instances de pilotage et d'arbitrage du programme.
- 17 – Poursuite des ateliers de travail visant à définir une nouvelle trajectoire de bascule des différents modules informatiques
- 18 – Fin des réflexions stratégiques sur la définition de la nouvelle trajectoire de bascule des différents modules informatiques
- 19 – Poursuite des travaux sur le lot 1, représentant 10% du périmètre initial défini pour basculer certaines activités sur le système cible
- 20 – Bascule officielle du lot 1 sur 10% de l'activité
- 21 – Date officielle de fusion juridique des deux organisations
- 22 – Etalement de la bascule du lot 1 et actions correctives mises en place pour le suivi de la mise en production

- **DOCUMENTS UTILISES**

- 1) Documents en provenance des instances de pilotage et d'arbitrage**

A1 / A3 – Briefing des actions à mener au niveau du programme (de mars à juin 2002)

A2 – Trajectoire informatique (juin 2002)

A4 – Etude générale Lot 1 (juillet 2002)

- A5 – Information Lettre informatique (octobre 2002)
- A6 – Gouvernance du Programme informatique (octobre 2002)
- A7 – Présentation des réorganisations des instances de pilotage et d'arbitrage (octobre 2002)
- A8 – Présentation du plan de travail relatif aux réflexions stratégiques (décembre 2002)
- A9 – Axes de communication autour des réflexions stratégiques (décembre 2002)
- A10 - Axes de communication autour des réflexions stratégiques (décembre 2002)
- A11 – Kit de communication des réflexions stratégiques (décembre 2002)
- A12 – Plan de travail autour des réflexions stratégiques (décembre 2002)
- A13 – Document sur la fusion des organisations (janvier 2003)
- A14 – Refonte des organisations (janvier 2003)
- A15 – Document sur la fusion des organisations (janvier 2003)
- A16 - Document sur la fusion des organisations (janvier 2003)
- A17 - Document sur la fusion des organisations (janvier 2003)
- A18 – Document sur les prochaines étapes de travail liées aux réorientations stratégiques (février 2003)

2) Documents en provenance des projets

- P1 – Analyse d'une fonctionnalité métier (avril 2002)
- P2 – Chiffrage des fonctionnalités métier (mai 2002)
- P3 – Chiffrage des fonctionnalités métier (mai 2002)
- P4 – Chiffrage des fonctionnalités métier (mai 2002)
- P5 – Chiffrage des fonctionnalités métier (mai 2002)
- P6 – Présentation Comité de Pilotage Projet (juin 2002)
- P7 – Présentation Comité Métier (juin 2002)
- P8 - Présentation Comité de Pilotage Projet (juin 2002)
- P9 – Compte rendu Comité de Pilotage Projet (juin 2002)
- P10 - Présentation Comité Projet (juillet 2002)
- P11 - Présentation Comité Métier (août 2002)
- P12 – Compte rendu Comité Projet (septembre 2002)
- P13 – Compte rendu Comité Projet (septembre 2002)
- P14 - Présentation Comité de Pilotage Projet (septembre 2002)
- P15 - Présentation Comité Métier (septembre 2002)

- P16** – Méthodologie de traitement des impacts métier (octobre 2002)
- P17** – Présentation des projets pour un comité de programme (octobre 2002)
- P18** – Présentation Projet pour un comité de programme (octobre 2002)
- P19** – Présentation fonctionnalité métier (octobre 2002)
- P20** - Présentation Comité Métier (octobre 2002)
- P21** – Compte rendu Comité de Pilotage Projet (octobre 2002)
- P22** – Présentation Comité de Pilotage Projet (octobre 2002)
- P23** - Présentation Comité Métier (octobre 2002)
- P24** – Présentation Comité Projet (novembre 2002)
- P25** – Plan de suivi des actions Projet (novembre 2002)
- P26** – Présentation Comité de Pilotage Projet (novembre 2002)
- P27** – Compte rendu Comité de Pilotage Projet (novembre 2002)
- P28** - Présentation métier (décembre 2002)
- P29** - Analyse fonctionnalité métier (décembre 2002)
- P30** – Présentation projet sur l’architecture SI (décembre 2002)
- P31** – Présentation Comité Métier (décembre 2002)

3) Mails

- M1** – Echange entre la Direction de Programme et un projet (avril 2002)
- M2** – Relevé de décisions suite à un comité métier (juin 2002)
- M3** – Echange sur remontée d’alerte (juin 2002)
- M4** – Relevé de décisions suite à un comité métier (août 2002)
- M5** - Relevé de décisions suite à un comité métier (septembre 2002)
- M6** – Echange sur une fonctionnalité métier (octobre 2002)
- M7** - Relevé de décisions suite à un comité métier (octobre 2002)
- M8** – Echange sur les nouvelles priorités stratégiques (novembre 2002)
- M9** – Echange faisant suivre des présentations (décembre 2002)
- M10** – Echange accompagnant le dispositif de communication (décembre 2002)
- M11** – Echange faisant suivre les supports d’un comité métier (décembre 2002)

4) Documents de communication interne

COM1 – Lettre de communication interne (juillet 2002)

COM2 - Lettre de communication interne (octobre 2002)

COM3 - Lettre de communication interne (octobre 2002)

COM4 - Lettre de communication interne (janvier 2003)

5) Documents syndicaux

S1 – Document syndical (novembre 2002)

11.2 Présentation des conclusions récoltées par type de matériaux

Afin d'approfondir notre analyse, nous avons récolté 65 documents qui nous ont permis d'analyser la manière dont les faisabilités opérationnelles ont été prises en compte. Compte tenu de notre positionnement en tant que partie prenante, nous n'avons pu avoir qu'un accès restreint aux documents du projet en fonction de leur niveau de confidentialité et de notre positionnement dans les organisations. Aussi nous avons sélectionné :

- Des documents en provenance des instances de pilotage et d'arbitrage du programme
- Des documents issus de l'activité des projets (comité de pilotage, comité projet, comité métier, études de fonctionnalités métiers, etc.)
- Des documents de communication interne (newsletter du programme de mutualisation des systèmes)
- Des échanges de mails
- Un document syndical

11.2.1 Analyse des matériaux

Pour disposer d'une grille de lecture pertinente pour analyser ces matériaux, nous avons procédé :

- A une analyse de fréquence d'apparition des mots « mépris » et « faisabilité »
- A une analyse du lexique associé à ces termes qui pourrait témoigner du mépris des faisabilités opérationnelles tel que défini dans notre partie théorique

- A une analyse de la structure des documents que nous avons récoltés et des thèmes principaux qui les composent afin de souligner le sens que ces derniers peuvent avoir dans le cadre de cette recherche.

Plusieurs possibilités pouvaient être envisagées pour rendre compte de ces investigations et nous avons choisi de traiter chaque type de matériau pour en tirer des conclusions spécifiques qui nous permettront ensuite dans la deuxième partie de cette étude de valider nos hypothèses de travail.

- **Documents en provenance des instances de pilotage et d'arbitrage du programme de mutualisation de systèmes et du programme de fusion**

Nous avons inclus dans cette catégorie les présentations ou les documents préparatoires produits pour et par les instances de pilotage et d'arbitrage du programme de mutualisation des systèmes et du programme de fusion des organisations. Au regard des différents documents en notre possession, plusieurs conclusions peuvent être dressées quant à la prise en compte des faisabilités opérationnelles.

Au début du projet, la prise en compte des faisabilités opérationnelles semble en priorité envisagée à travers trois angles principaux :

- La prise en compte des aspects identifiés comme techniques dans la mesure où les premiers supports sont les documents d'analyse sommaire des grandes fonctionnalités vues par la Direction Informatique de l'une des sociétés devant converger sur le système cible. Les éclairages des métiers sont inexistantes et il s'agit surtout de faire un chiffrage très global du coût que constituerait la bascule de ces éléments métiers sur le système choisi comme récepteur de ces données. Ces documents devront être repris ensuite par les métiers de la société dont le SI devait basculer sur la cible puisque la direction du programme de convergence des SI se rendra très vite compte que ces analyses sont peu pertinentes. La réintroduction des experts métier sera à terme décidée dès les premiers mois du projet pour revoir ces documents et préciser les analyses visiblement trop légères réalisées par l'informatique. Nous manquons d'historique et de documentations quant à la consultation initiale des différentes parties prenantes informatiques mais les quelques documents en notre possession peut laisser penser que la représentation des experts informatiques des sociétés en question était très déséquilibrée. La possibilité d'échanges sur les spécificités des systèmes entre experts SI ne semble pas avoir été organisée, quelques personnes ayant par

conséquent pris des décisions sur des fondements friables, qui devront par conséquent consolider avec de nombreuses analyses complémentaires sur la suite du projet.

- Une polarisation très nette des documents vers le suivi des coûts et la consommation des ressources MOA et MOE, qui va de pair avec une obsession relative à la tenue des délais fixés par la Direction Générale pour que le projet puisse aboutir. Nous avons notamment en notre possession un tableau de suivi des actions à mener pour préparer les comités de programme entre février et juin 2002 qui nous permet de repérer les préoccupations principales de cette instance. Voici quelques exemples :
 - *« il est nécessaire de respecter le périmètre en n'y intégrant pas des améliorations (techniques ou fonctionnelles pouvant être coûteuses) et devant faire l'objet de projets dédiés »* - 16 mars 2002
 - *« statut d'avancement du programme montrant un importante retard »*
« rappel du besoin de simplifier au maximum la cible », « les charges MOA ne sont pas connues » - 20 mars 2002
 - *« nécessité de faire un état des lieux des éléments de suivi de projet (périmètre, planning, budget) et des points à remonter en comité de programme »* - 25 mars 2002
 - *« Poursuite des entrevues individuelles avec les chefs de projets pour travailler sur les éléments de périmètre, de planning, et de budget ainsi que sur le plan de ressources »* - 10 avril 2002
 - *« fournir les plans de ressources en temps et en heure afin de permettre à la direction de programme de constituer le plus rapidement possible une vision consolidée utile à chacun et très attendue au niveau de la Direction Générale »* - 28 avril 2002
 - Les exemples sont nombreux et nous ne les restituerons pas de manière exhaustive dans le mesure où cette préoccupation est présente jusqu'à fin juin 2002.
- Ces éléments peuvent être compris comme une prise en compte progressive de la complexité du projet et de ses conséquences sur le plan budgétaire. L'obsession de maîtrise des coûts est recommandée aux différents chefs de projets qui suite à l'entrée

des métiers dans le projet de mutualisation des SI se rendent peu à peu compte de l'ampleur de la tâche. On note d'ailleurs dans les commentaires relatifs à ce document de travail servant à préparer les comités de programme une prise de conscience progressive de la nécessité de travailler sur les interdépendances entre les projets et les équipes. Ces éléments reviennent très souvent dans les éléments de discours, renforçant ainsi la prise en compte progressive des maillages complexes entre les dimensions diverses et variées d'un programme aussi vaste :

- « *revue des interdépendances entre les spécifications au niveau de chaque projet* » - 15 avril 2002
 - « *compléter les interdépendances entre projet* » - 29 avril 2002
 - « *envoyer les dernières mises à jour des dépendances avec les autres projets pour le 15 mai 2002* » - 13 mai 2002
 - « *nécessité de revue des livrables et des interdépendances* » - 27 mai 2002
- On note par conséquent certains éléments de discours relatifs au partage d'information entre les différentes parties prenantes 4 à 5 mois après le lancement du projet en décembre 2001. Les consultations sont plus nombreuses et certains cloisonnements essaient d'être évités :
- « *organiser des points spécifiques entre les projets P4, P8 et P10* » - 29 avril 2002
 - « *communiquer les compte-rendus des comités informatiques aux chefs de projets* » – 13 mai 2002
 - « *le comité s'est déroulé en plénière et fut l'occasion de donner la parole aux différents projets* » - 10 juin 2002
- La parole se libère peu à peu au sein des instances de pilotage et le dialogue entre les différentes parties prenantes est peu à peu encouragé :
- « *ces réunions sont l'occasion de présenter plus en détail le lot 1, de répondre aux questions, d'identifier les impacts, les éléments de chiffrage, le planning et les conditions de mise en œuvre avec les chefs de projet* » - 15 Juin 2002
 - « *les chefs de projets et leurs équipes ne doivent pas hésiter à les contacter si ceux-ci ont des points à leur remonter ou un besoin d'éclaircissement* » - 17 juin 2002

Si nous regardons maintenant la prise en compte des différentes contraintes de faisabilités opérationnelles à partir des documents que nous avons récoltés, les conclusions sont les suivantes :

- L'emploi du mot faisabilité apparaît très tardivement dans les présentations. Dans tous les documents rassemblés et relatifs à la préparation des comités de programme, il n'y a aucunement mention des contraintes de réalisation. Pendant les 4 à 6 premiers mois du programme, seuls les plannings, les indicateurs relatifs aux charges et les contraintes temporelles sont mentionnées. Cet élément est tellement prépondérant que les équipes et les projets composants le programme sont anonymes : on ne raisonne qu'en termes de délai, de plan de charge, de périmètre.

- En termes de fréquence, les mots « ressources », « charge », « planning » reviennent en priorité dans les documents préparatoires et dans les présentations des comités. Au mois de juin 2002, comme mentionné dans l'exemple précédent, l'expression « conditions de mise en œuvre » apparaît dans les discours (juin 2002). Cela fait suite à une tentative de la direction de programme de consulter davantage les différentes parties prenantes, suite aux premiers constats des dérives par rapport au délai, et de la prise en compte de la complexité des enjeux traités par les équipes. Les interdépendances étant multiples entre les différentes facettes du projet, il est nécessaire de trouver les adhérences entre les travaux réalisés...

- Le terme même de faisabilité apparaît très tard dans les documents qui sont à notre disposition. L'emploi du terme est pour la première fois évoqué en décembre 2002 soit plus d'un mois et demi après l'abandon, par la direction de programme et la direction générale, de la bascule en mode big bang d'un système vers un autre qui devait avoir lieu en novembre 2002. Suite aux retards enregistrés sur le programme et au risque opérationnel que ferait courir une bascule à la date fixée, les dirigeants au niveau du programme SI en coordination avec ceux en charge de la fusion des organisations doivent revoir leur copie. Une nouvelle trajectoire stratégique doit être définie ce qui permet aux différentes instances de pilotage d'introduire la question de la faisabilité comme élément à prendre en compte pour redéfinir les orientations stratégiques.

- « *les experts informatiques et les experts métier des différentes direction ont travaillé ensemble sur la faisabilité technique et fonctionnelle d'une fusion des bases de données* » (document préparant la communication des nouvelles orientations aux équipes de décembre 2002)
- « *leurs travaux ont permis de valider cette faisabilité et d'identifier que les impacts d'un tel choix étaient maîtrisés. Ils n'impliqueraient pas de changements organisationnels, nécessiteraient des aménagements limités (près de 80% des développements actuellement prévus resteraient inchangés) et seraient envisageables avec un risque technique et opérationnel maîtrisé* » (document préparant la communication des nouvelles orientations aux équipes de décembre 2002)
- « *compte tenu de la limitation de nos capacités de développement, l'accroissement de la charge et l'allongement de délai qu'implique ce travail complémentaire ont conduit à valider le principe d'une trajectoire lotie. Ce lotissement dont les modalités restent à définir, permettrait d'éviter « l'effet tunnel » et une prise de risque trop importante qu'une option « big bang » aurait engendrée* ». (document préparant la communication des nouvelles orientations aux équipes de décembre 2002)

Ce document est relativement révélateur d'un changement d'attitude tant à l'égard de la faisabilité qu'à la manière dont elle se construit. Non seulement le terme de faisabilité est abordé en tant que tel mais de surcroît l'approche retenue pour l'évaluer semble être beaucoup plus fondée sur l'échange et la confrontation des différentes représentations de chacun, notamment des équipes, qui avait été exclues du processus au départ. Comme en témoigne le document précédemment cité, « *cette orientation générale ayant été donnée, il a été demandé aux équipes de définir de manière plus précise la nouvelle trajectoire et en particulier, d'établir un planning ambitieux mais réaliste, anticipant l'ensemble des moyens requis (MOE, MOA, métiers), et donc engageant pour tous* ». Les messages passés en comité de programme suite à ce changement de direction sont de « faire remonter les questions sensibles » et de sonder les différentes parties prenantes sur ces évolutions.

Au mois de février 2003, date officielle de la communication de la Direction de Programme aux équipes sur les résultats des consultations réalisées avec les équipes sur la redéfinition de

la trajectoire de référence, le terme de faisabilité est à nouveau employé pour expliquer l'annulation de la bascule sur le lot 2 en mode big bang : « *la faisabilité de la bascule en mode big bang est questionnable / risque opérationnel majeur* ». De plus le lexique de la contrainte est assumé dans le document de référence expliquant les échecs rencontrés et les modifications de trajectoire :

- Sur les échecs rencontrés, les problématiques de mise en œuvre liées aux conditions de réalisation sont explicitement citées :
 - o « *des décalages successifs de la phase de définition malgré le niveau élevé de mobilisation atteint* »
 - o « *une crédibilité à fixer une cible et à la tenir dans le temps* »
 - o « *capacité à respecter le planning et à mobiliser les moyens nécessaires non démontrée* »
- Sur la réorientation en cours :
 - o « *une trajectoire construite en tenant compte des contraintes et de l'environnement du programme* »
 - o « *une capacité à faire limitée sur la MOA et les métiers* »
 - o « *impacts des autres projets sur la disponibilité des experts* »
 - o « *phases de définitions et de recette contraintes par les délais* »

Concernant la prise en compte des différents types de faisabilités opérationnelles tout au long du projet, au regard des présentations construites pour le comité de programme, les remarques suivantes peuvent en être déduites :

- Les faisabilités techniques ont été prises en compte même si elles ont tendance la plupart du temps à être traitées indépendamment des enjeux métiers, organisationnels, humains, sociaux etc. Elles semblent parfois être relativement mises à l'écart des autres faisabilités opérationnelles. Plusieurs indices en sont les témoins : l'intégration des métiers quelques mois après le lancement officiel du programme, a été un changement important par rapport aux orientations définies dès le départ par les seules fonctions informatiques. Ensuite, suite aux échecs rencontrés sur la bascule en mode big bang, nous nous rendons compte que les documents produits par le département informatique de l'une des sociétés, sont souvent assez peu partagés avec d'autres parties prenantes. Le vocabulaire est très souvent technique et les schémas sont complexes, ce qui compte tenu de la longueur de la présentation, rend sa compréhension difficile. Il n'est pas facile pour les non initiés de se retrouver dans des

présentations très détaillées. Des efforts sont cependant faits pour essayer de partager des informations suite aux échecs rencontrés quant à la bascule d'un système sur l'autre : des ateliers de travail dont nous avons récupéré les ordres du jour montrent que les consultations entre différentes parties prenantes ont pu être organisées pour interroger la définition d'une nouvelle trajectoire de référence. Les interlocuteurs informatiques ont été plus sollicités dans des ateliers organisant des passerelles entre les différentes compétences de l'organisation (à partir de novembre – décembre 2002). Nous notons par ailleurs, qu'une lettre informatique a dû être créée au sein des équipes informatiques pour contribuer à en faire connaître les avancées : un déficit de reconnaissance est souligné par les équipes informatiques. En effet pour justifier le lancement de ce document, le directeur informatique note sur la présentation : « *parce que chaque performance de nos équipes a besoin de reconnaissance ; Parce que chaque avancée, même très technique, doit être communiquée ; Parce que c'est à nous de porter des ondes positives sur ce programme* ». Nous pouvons en déduire que les parties prenantes SI en charge de la manœuvre, semblent être relativement isolées des autres métiers et fonctions de l'entreprise. Nous pouvons émettre l'hypothèse au regard de ce qui est avancé dans cette présentation, que le caractère très technique des avancées réalisées ne suscitent pas l'attention des instances de pilotage du programme. D'ailleurs dans l'un des exemples donnés dans la présentation, la vocation de la lettre est définie comme suit : « *sa vocation : très simplement informer le Programme des évènements « phare » qui marquent la vie de ses chantiers informatiques mais aussi du programme !* ». La critique implicite qui semble être adressée à travers cette phrase est une attention moindre accordée aux réalisations techniques, difficiles à communiquer, mais créant cependant la sensation d'un déficit de reconnaissance au sein des équipes. Il semble de plus que le « Programme » soit en réalité les instances de pilotage qui ne sont pas un relai efficace d'un point de vue informationnel des avancées réalisées d'un point de vue technique au sein du programme.

- Les faisabilités financières sont extrêmement présentes dans les documents récupérées: elles sont l'une des raisons d'être du programme et dès le lancement du projet, on note à plusieurs prises une forte polarisation sur les charges financières en tant que préoccupation principale des dirigeants, compte tenu des contraintes de planning. Nous en avons donné quelques illustrations à travers les éléments cités

précédemment puisque les termes de « charge » et de « budget » sont les termes les plus fréquemment utilisés dans les discours.

- Les contraintes réglementaires sont prises en compte en cours de route suite à l'annonce de la fusion des organisations et à un projet de loi venant réglementer l'activité en question. Ces événements extérieurs ont du être intégrés et pris en compte dans les modifications de trajectoires. Le terme de faisabilité n'est pas employé en tant que tel mais les contraintes « réglementaires » émaillent les revirements stratégiques entre décembre 2002 et février 2003
- Les faisabilités organisationnelles ne sont pas nommées en tant que telles puisqu'aucun document ne les mentionne explicitement. Cependant plusieurs présentations mentionnent des réorganisations dans les équipes, puis dans les projets selon un mode matriciel. Le départ du directeur général quelques mois après le lancement du projet est un élément déclencheur des réorganisations et de la prise de conscience des impacts organisationnels sur l'avancement du projet. Un document d'octobre 2002 montre notamment comment la simplification des instances de pilotage, tellement pléthoriques, qu'elles en devenaient inefficaces, a été effectuée pour éviter les problèmes communicationnels : il existait en effet auparavant environ une dizaine de comités, qui ne sont pas sans nous rappeler le problème de la comitologie au sein des instances européennes, ce qui non seulement était très consommateur de temps, mais complexifiait énormément la circulation d'informations et les échanges entre parties prenantes. Il existait de surcroît des comités informatiques ne laissant quasiment aucune place aux métiers, les métiers ayant par ailleurs leurs propres comités. Aussi une réorganisation des instances de pilotage du projet a été mise en œuvre afin :
 - « *de rapprocher la direction de programme des projets et de faciliter les échanges projet/programme* ».
 - « *d'améliorer la vision transversale du programme* »
 - « *de réduire la charge des comités* »
 - « *d'améliorer et simplifier les outils de suivi et de pilotage* »

- En ce qui concerne les faisabilités sociales et humaines, elles sont très peu présentes au début du programme. Le terme de faisabilité est souvent utilisé pour les aspects techniques, et éventuellement métier, mais très peu pour les aspects organisationnels, humains et sociaux. Cependant si on regarde le lexique de la contrainte, les termes relatifs à la faisabilité humaine et sociales apparaissent suite au changement de trajectoire et aux consultations organisées pour cela fin 2002 : comme mentionné les termes de « capacité à faire des MOA », de « limites », « d'esprit d'équipe », de « collectif » qui réapparaissent dans les préparations aux comités de programme et dans certains documents préparant les communications aux chefs de projets. Nous nous rendons compte que ces dimensions sont prises en compte suite aux échecs rencontrés dans l'atteinte des objectifs fixés alors qu'au début du projet, les réflexions sont surtout polarisées sur les charges et le respect des délais.

- **Autres documents métiers issus des projets**

Dans cette catégorie, nous avons inclus tous les documents métiers produits par les projets à destination des comités projet, des comités de pilotage ou des comités métiers, dont certains extraits peuvent être ensuite utilisés pour certaines présentations en comité de programme sur la mutualisation des systèmes.

Les conclusions sont relativement similaires :

- Nous n'avons pas trouvé le mot « faisabilité » dans les différents documents récoltés. Le seul élément relatif à la faisabilité apparaît en octobre 2002 : la finalisation des spécifications métier est considérée comme « *a priori réalisable sous 15 jours* » sans autre élément d'information venant étayer cette information.
- On note sur l'ensemble des documents récoltés une forte polarisation sur les charges et le planning. Les indicateurs chiffrés émaillent toutes les présentations et les comptes rendus de réunion réalisés sur les projets. Les informations qualitatives sont peu présentes ou alors relativement techniques, ce qui complexifie la compréhension des problématiques de faisabilités opérationnelles.
- Un document de fin septembre - début octobre 2002 rédigé par les différents projets à destination de l'un des comités de programme du 8 octobre mérite néanmoins d'être mis en lumière :

- Dans un premier temps, les projets soulignent des éléments intéressants quant à la prise en compte des faisabilités opérationnelles :
 - La dimension d'appropriation est soulignée : *« les métiers ont fait des efforts pour simplifier la reconstruction de leurs outils », « appropriation par les utilisateurs de leur futur environnement de travail »*
 - Les interdépendances sont prises en compte : *« le projet est dépendant des autres projets qui définissent le nouveau fonctionnement du SI cible »,*
 - Les aspects collaboratifs sont soulignés :
 - *« avoir su créer une coordination MOA MOE entre les deux entreprises »*
 - *« produire des travaux de qualité par l'utilisation des bonnes compétence »*
 - *« volonté MOA de s'adapter au SI cible, MOE à l'écoute du besoin MOA »*
 - *« dialogue construit entre les métiers »*
 - *« mise en place d'échanges entre les deux sociétés permettant aux équipes d'échanger sur leurs approches métier et les outils utilisés »*
 - *« rapprochement de l'ensemble des protagonistes autour du matin de l'activité »*
 - *« des trios MOA /MOE qui fonctionnent bien et permettent au maximum de s'aligner sur le fonctionnement du SI cible »*
 - Pour autant, il n'y a quasiment aucun élément négatif sur les contraintes de réalisation : seules les réussites sont partagées. Etant donné que ce document est rédigé à 2 mois de l'annonce du report de la bascule en big bang, on peut douter de la véracité de ces informations.
- Un autre document rédigé à la même période par le projet de bascule en charge des aspects techniques et à destination de la même instance de décision semble confirmer l'hypothèse précédente. Le document s'arrête sur des aspects relativement techniques sans que les aspects de faisabilité opérationnels ne soient mentionnés.

- Tout semble sous contrôle à la lecture des documents :
 - « *le plan de bascule est validé* »
 - « *l'environnement de production SI cible est prêt* »
 - « *la recette est terminée avec PV signé* »
 - « *les bascules à blanc sont concluantes* »
 - « *formation terminée* »
 - « *communication effectuée* »
 - « *GO programme prononcé* »
- Et pourtant là encore, la décision sera prise quelques mois plus tard de ne pas basculer compte tenu de l'importance du risque opérationnel et des aspects relatifs au manque de fiabilité des faisabilités techniques (comme vu précédemment). Ces informations interrogent donc la véritable remontée des informations relatives aux faisabilités opérationnelles aux instances de pilotage du programme de mutualisation des SI.

- **Mails**

Les analyses des différents messages montrent peu d'éléments relatifs aux faisabilités opérationnelles. Nous avons sélectionné trois mails qui nous semblaient particulièrement pertinents :

- Le premier datant d'avril 2002 concerne le chiffrage du coût de l'intégration d'une fonctionnalité métier au sein des développements à effectuer dans le SI cible. Ce mail est intéressant dans la mesure où il montre les échanges relatifs à la prise en compte des faisabilités opérationnelles. En effet suite au premier chiffrage en JH de l'intégration de cette fonctionnalité au SI cible par le projet en charge, l'instance de pilotage du projet avait demandé des chiffrages complémentaires pour pouvoir prendre une décision. Suite aux recherches effectuées, le chiffrage qui est renvoyé au directeur MOA est beaucoup plus élevé. La réponse ne se fait pas attendre : « *le Copil s'attend à une réévaluation de la charge à la baisse et non à la hausse. Il faut descendre au plus fin l'évaluation qui a été réalisée pour proposer des arbitrages / des coupes qui fassent revoir la charge globale à la baisse* ». Aussi, pour se conformer aux attentes de chiffrage à la baisse, on va découper et subdiviser des fonctionnalités pour que la faisabilité financière puisse être validée. Ce

mode de fonctionnement est dangereux dans la mesure où il n'est pas sur que certains modules soient adaptables au fonctionnement technique du nouveau SI cible sans parler des autres types de faisabilités opérationnelles.

- Le deuxième mail signifiant concerne l'emploi du terme de faisabilité (mail d'octobre 2002). Adressé par le sponsor adjoint de l'un des projets à un expert métier pour avoir des compléments d'information, il est noté : « *je compte sur toi pour nous donner de la visibilité sur le sujet, au moins en terme de timing de retour. Le chemin va être long entre la faisabilité technique, la rentabilité et l'approche client pour la définition de nouvelles offres, il nous faut commencer asap* ». Nous pouvons noter que le terme de faisabilité apparaît en ce qui concerne les éléments techniques. Les trois autres variables très présentes dans ces quelques lignes sont le facteur temps (« *timing de retour* », « *le chemin va être long* », « *il faut commencer asap* ») ainsi que les facteurs financiers et commerciaux. Le mot de faisabilité est employé en ce qui concerne la technique, ce qui est assez révélateur des positionnements des acteurs sur ce sujet (confirmé par ailleurs par les autres éléments étudiés).

- Le troisième message est celui envoyé par le Directeur MOA de décembre 2002 accompagnant la présentation expliquant aux chefs de projet comment communiquer à leurs équipes les réflexions sur un changement de trajectoire introduit des éléments intéressants pour notre étude :
 - On demande à ce que les équipes « *remontent les questions pertinentes ou embarrassantes* » au niveau du pilotage du programme, alors qu'auparavant il fallait plutôt se conformer à ce qui était attendu

 - On réintroduit le sens des actions alors que précédemment, ce mot n'avait jamais été mentionné dans les documents à notre disposition : « *nous comptons sur votre engagement afin que le sens des travaux que nous menons soit partagé et compris par le plus grand nombre* ». On réintroduit la question des finalités dans la prise en compte des faisabilités opérationnelles.

- **Communication interne**

Concernant les éléments de communication internes à notre disposition, nous n'avons pas toujours pu avoir accès à toutes les newsletters du programme. Cependant, au regard des documents qui sont à notre disposition entre juillet 2002 et janvier 2003, le mot de faisabilité n'apparaît pas en tant que tel. Seules les réussites sont mises en avant, et peu d'éléments relatifs aux contraintes de réalisation sont soulignés. En effet, on ne communique que sur les avancées du programme sans expliquer les difficultés rencontrées.

- Par exemple, quand en octobre 2002, la direction du programme sait que de nombreux éléments relatifs aux faisabilités opérationnelles risquent de ne pas permettre la bascule en mode big bang et que l'on demande aux équipes de finaliser leurs travaux pour éviter de laisser des documents inachevés, la newsletter donne les informations suivantes : *« toutefois tandis que s'approche la fin de la phase de définition, la direction de programme a lancé un travail de relecture des travaux des livrables et des documentations des processus cibles afin de s'assurer de leur cohérence d'ensemble et de veiller à ce que les solutions retenues ne deviennent pas des sources de contraintes »* dans le cadre de la fusion des organisations. En réalité, tout le monde sait que la deadline ne sera pas tenue, que les incohérences sont nombreuses et que l'on essaie plutôt d'évaluer l'ampleur des dégâts.
- Le même discours est tenu lors de la newsletter suivante d'octobre 2002 : *« la phase de définition va permettre ensuite de bien calibrer les travaux à effectuer »*. On insiste davantage sur le sens et la culture commune qui doivent fédérer les équipes : *« le comité de programme élargi du 8 octobre a été une réussite par les messages clairs qui ont été transmis et par l'ambiance constructive et interactive qui l'a caractérisé »*. Sur le projet de mutualisation des systèmes, il est noté dans les points clés à retenir *« la mutualisation des SI est en route pour tenir des délais que le marché attend »*. Et pourtant, les délais ne seront pas tenus et les travaux mis à l'arrêt quelques semaines plus tard.

-

11.2.2 Conclusions quant à nos hypothèses de travail

- **H1 : La mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les différentes parties prenantes est une variable explicative du désalignement stratégique**

Cette hypothèse ne peut être testée compte tenu des matériaux récoltés car nous n'avons pas assez d'éléments pour la confirmer.

- **H2 : Le déficit d'attention porté par les différentes parties prenantes aux faisabilités opérationnelles est une variable explicative du désalignement stratégique.**

Cette hypothèse nous semble être confirmée au regard des différents éléments analysés plus haut, puisque nous avons noté un manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles.

- **H3 : L'attention portée aux faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre d'alignement est une variable explicative de la réussite de l'alignement stratégique**

Cette hypothèse est confirmée dans la mesure où, au regard des documents analysés, nous notons une prise en compte tardive des éléments de faisabilités opérationnelles dans les projets opérations à dimension système d'information, ce qui handicape l'atteinte des gains attendus sur le lot 2.

- **H4 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit de compréhension des faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.**

Nous n'avons pas assez d'éléments à notre disposition pour confirmer ou infirmer cette hypothèse.

- **H5 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit d'attention pour les faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.**

L'analyse des matériaux récoltés donne des résultats contrastés quant à cette question : il semble que sur le projet considéré, les faisabilités techniques aient été prises en compte par rapport à d'autres types de faisabilités. Cependant, les analyses ayant été faites rapidement et de manière sommaire, nous ne confirmons cette hypothèse que de manière partielle.

- **H6 : Les cabinets de conseil et prestataires de services informatiques contribuent au mépris des faisabilités techniques par les autres parties prenantes, ayant un impact négatif sur l'alignement stratégique.**

Nous n'avons pas assez d'éléments à notre disposition pour confirmer ou infirmer cette hypothèse.

- **H7 : Il existe un déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles, humaines et techniques par les différentes parties prenantes au profit de la faisabilité financière, ayant un effet négatif sur la manœuvre d'alignement stratégique.**

La faisabilité financière est très présente dans les différents éléments récoltés et semble prépondérante même si les faisabilités techniques sont aussi prises en compte. Cependant, on note au niveau de la Direction de Programme, une forte polarisation sur les contraintes financières, qui éclipsent parfois les barrières techniques qui se mettent en chemin de la réalisation. L'un des exemples frappants est l'un des mails retenus dans cette partie où l'on demande à certaines parties prenantes de revoir les coûts à la baisse malgré de fortes contraintes techniques. Cette hypothèse nous semble être confirmée au vue de ces éléments.

- **H8 : La réduction de la temporalité à l'exigence du court terme est une variable explicative du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorable à la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique**

Cette hypothèse nous semble être confirmée au regard des nombreux éléments présents insistant sur les contraintes temporelles de très court terme.

- **H9 : Les stratégies politiques des acteurs sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorables à l'alignement stratégique.**

Nous n'avons pas assez d'indices précis pour confirmer cette hypothèse au regard des matériaux récoltés dans cette partie.

11.3 Analyse des entretiens réalisés

H1 : La mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les différentes parties prenantes est une variable explicative du désalignement stratégique

Nous avons testé le mépris en tant que « mal prendre » afin d'étudier si cette difficulté d'appréhension des faisabilités opérationnelles pouvait être une variable explicative du désalignement stratégique dans le cadre de ce projet.

Si nous prenons dans un premier temps les entretiens des deux personnes ayant les plus hautes responsabilités managériales dans le programme de mutualisation des systèmes, la difficulté d'appréhension des faisabilités opérationnelles est soulignée.

Pour le Directeur du programme de fusion des organisations, il y a eu dès le départ une mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles et de leur complexité : « *Nous avons sous-estimé dans un premier temps la complexité du projet initial et nous avons sous estimé les coûts très clairement* ». Ce manque de connaissance a un impact sur les stratégies politiques entre dirigeants : « *Moins on a d'expertise opérationnelle sur les sujets, plus les fonctions d'appareil et de contrôle prennent le dessus : et là évidemment on peut tout envisager car la rationalité peut tout surtout sur le papier. Il faut sentir les choses et les chiffres dans la remontée des contraintes ne peuvent pas tout dire. Les tableaux de pilotage sont des limites à la compréhension* ».

Pour le directeur MOA du programme de mutualisation des systèmes, les difficultés d'appréhension et de compréhension des faisabilités opérationnelles reviennent très souvent dans les organisations :

- « *Depuis une vingtaine d'années, il y a une distorsion de plus en plus grande entre les Directions Générales et les réalités opérationnelles. Dans les années 60, le XX c'était beaucoup plus simple, nous avons beaucoup moins de contraintes. Aujourd'hui les entreprises sont extrêmement complexes et il faut énormément faire preuve de pédagogie quand on fait des projets SI difficiles. Vis-à-vis de nos chefs, il*

faut faire 60 à 70% de pédagogie sur les projets car les distorsions entre les hautes sphères et le terrain se sont énormément accentuées ».

- *« pour revenir à ta question, quand notre entreprise a été rachetée en 2003, nous avons continué à mener notre activité et les distorsions ont commencé à être de plus en plus grandes entre le management et le terrain. Donc quand on a abordé la fusion des SI, il n'a pas été possible d'expliquer que ça allait être difficile compte tenu des spécificités métier des deux entreprises ».*

- *« pour moi un grand patron, c'est celui qui va de la stratégie à la compréhension des contraintes opérationnelles, ce que tu appelles « faisabilités opérationnelles ». Il faut qu'il puisse aller du 5^{ème} étage au « -3 », comme les ascenseurs ».*

Pour l'associé du cabinet de conseil interrogé, les problèmes d'appréhension des faisabilités opérationnelles sont liés aux difficultés de compréhension mais aussi aux problèmes d'écoute : *« Ce n'est pas toujours évident pour eux, ils refusent aussi souvent de comprendre et cela est dû à ce manque de capacité à entendre. Parfois ils ne comprennent pas non plus ce qu'il se passe ».* Cela est dû en partie à un manque d'expérience terrain : *« cela dépend aussi de leur expérience des projets et de ce qu'ils ont vécu. Si par le passé, ils ont vécu des expériences sur lesquelles ils peuvent s'appuyer pour comprendre, alors en effet cela aide. Car il est difficile de comprendre pour eux toutes les implications techniques, métier, organisationnelles, humaines de toutes ces problématiques... »*

Pour le responsable MOA, les problèmes de compréhension sont les suivants : *« Les professionnels du projet n'y croyaient pas du tout. La Direction Générale pensait que parce que nous faisons le même métier, du XX, et que cela ne poserait pas de problème. La seule chose, c'est qu'au fil de notre histoire, nous avons créé pleins de spécificités liées à nos business modèles. C'est devenu un plat de spaghettis avec des liens dans tous les sens et donc c'est très compliqué ».* Les problèmes d'appréhension et de compréhension des faisabilités opérationnelles sont donc liés à la difficulté de bien prendre la complexité des faisabilités opérationnelles, dimension qui a été néfaste dans le cadre de ce programme.

Pour la personne en charge de fonctions opérationnelles sur le projet en question, les dirigeants *« ont du faire des comparaisons mais ils sont déconnectés de ce qu'il se passe réellement dans l'entreprise. En plus, quand on voit les difficultés que nous avons eues à*

comprendre les collègues de l'autre entreprise avec laquelle nous avons fusionné, je me dis aussi qu'ils ne devaient pas réellement se comprendre et s'entendre mutuellement ».

Pour le consultant interrogé, les problèmes de compréhension font l'objet d'un avis mitigé : *« Au niveau des décideurs, cela me paraît impossible, cela serait un manque de connaissance basique de ce que n'importe quel étudiant connaît ! » / « Il peut y avoir aussi une méconnaissance des deux métiers qui font en gros la même chose et puis il y aura des évolutions à la marge : cela paraît un peu gros mais cela peut s'entendre car les dirigeants ne sont pas toujours au courant ».* Les problèmes de compréhension sont attribués à un manque d'expertise et d'expérience liés à la rotation des postes *« Je pense aussi que beaucoup de dirigeants dans la banque, ils passent de postes en postes qui n'ont rien à voir ! Ils gèrent la production de chaussettes et puis ils passent à la gestion des risques etc. J'exagère un peu mais la plupart du temps ils débarquent aussi sur des postes où ils ne connaissent rien ! ».*

Les problèmes de compréhension sont soulignés par les différentes parties prenantes qui expliquent qu'une partie du désalignement stratégique peut être induit par cette difficulté d'appréhender les faisabilités opérationnelles. Cependant, certains interviewés restent dubitatifs sur l'ampleur de la « mé-prise » comme nous avons pu le constater précédemment : si l'on reconnaît aux dirigeants des difficultés à bien appréhender les faisabilités opérationnelles, les problèmes de compréhension ne sont pas les seuls mis en lumière par les parties prenantes interviewées.

H2 : Le déficit d'attention porté par les différentes parties prenantes aux faisabilités opérationnelles est une variable explicative du désalignement stratégique.

L'autre dimension du mépris en tant que non attention aux faisabilités opérationnelles est très souvent mentionnée par les participants.

Pour le directeur du programme de fusion, l'attention aux faisabilités opérationnelles n'a pas toujours été portée comme exigé par ce type de programme : *« en termes de business, nous voulions avoir une façon d'aborder le marché de façon simplifiée, ce qui a conduit sans doute à ces simplifications réductrices. [...] Il fallait être plus pragmatique et au lieu de tout vouloir basculer sur un seul SI en 10 mois en mode big bang, nous aurions du faire des lots bien ordonnés et délivrer ces petits morceaux dans le temps ».* Il souligne par ailleurs que *« les métiers ne se connaissaient pas et le choix a été fait sans l'aval des métiers ».* La non

attention portée aux faisabilités opérationnelles aurait été réalisée en voulant minimiser la complexité et simplifier les possibilités de réalisation.

Pourtant il reconnaît plus loin : *« la qualité d'un dirigeant c'est d'être à l'écoute, et il doit aussi avoir l'expérience du baroudage ! Il faut avoir eu des fonctions plus opérationnelles pour comprendre et sentir l'organisation ! C'est la seule façon de signifier les choses et d'exiger certains éléments, cela fait partie de sa crédibilité. La rapidité de la transformation dépend beaucoup de ces conditions. Sinon, on épuise, on crée le doute, on fabrique du faux et du mensonge. Et du coup, on ne sait plus ce qu'il se passe sur le terrain, les contraintes ne remontent plus ou mal, les messages sont déformés, on casse la confiance ! On se fait plaisir certes soi-même en pensant tout maîtriser, les chiffres rassurent mais dans les faits cela crée du ressentiment et de la colère ! ».*

Mais il souligne aussi que ne pas prendre en compte les faisabilités opérationnelles est aussi un moyen d'avancer en réduisant la complexité des décisions et en obligeant les gens à changer : *« L'ambition est un subtil dosage car quand on est trop ambitieux tout peut échouer très rapidement. Mais en même temps, si on ne met pas des challenges, les gens ne font rien, et ils restent dans leur habitudes en se disant qu'à chaque jour suffit sa peine. Dans la boutique, on fonctionne plutôt de manière séquentielle et on respecte peu les dates. Et puis les gens comprennent plus ou moins vite ce qu'il y a à faire...donc il faut aussi trouver des moyens de faire bouger les choses ».*

Pour autant lorsque l'on évoque le terme de mépris, la réponse est différente : *« Je n'ai pas de réponse générale. Le rôle d'un dirigeant c'est de décider en son âme et conscience en tenant compte des différentes parties prenantes. Je ne pense pas qu'il y avait du mépris dans la décision originelle, sans doute beaucoup de méconnaissance et des enjeux politiques forts qui ont pu donner cette idée aux équipes. D'ailleurs quand on a su que la fusion des organisations allait avoir lieu, on a préféré laisser les équipes travailler plutôt que de leur dire « on arrête tout ».*

Pour autant, on peut se demander à la lecture de l'entretien si le terme de mépris n'est pas plus approprié. Interrogé sur la prise en compte des faisabilités humaines à travers les capacités des collaborateurs de l'entreprise à réaliser ce qu'on leur demande, ce dirigeant insiste sur le fait qu'il faut s'interroger sur cette dimension quand on demande des efforts répétés dans la

durée. Il justifie ses propos de la manière suivante : « *Quand ça dure, il faut se poser des questions, surtout parce que nous avons d'autres éléments en ligne de compte qui peuvent intervenir : le CHSCT, le suivi des risques psycho-sociaux, le spectre des suicides....Il ne faut pas attendre tout cela pour réagir, mais cela compte quand même beaucoup. Le climat est mauvais...* ». Les instances réglementaires venant réguler le travail sont-elles les seules justifications à la prise en compte de ce que l'autre est capable de réaliser ?

Il termine l'entretien par les phrases suivantes : « *Mais le problème, c'est que dans la durée, on devient sourd et les gens sont des râleurs. Qu'est-ce que la normalité ? J'ai travaillé en Allemagne de l'est, et les collaborateurs étaient bosseurs, volontaires, ils aimaient leur entreprise et ils étaient contents d'avoir du boulot. Ici, les gens sont hyper payés, et ils sont encore là à râler....Donc c'est toujours le même dilemme : jusqu'où s'arrêter dans les demandes ? On ne peut pas leur taper sur la tête indéfiniment pour savoir où est la limite de ce qu'on peut leur demander*». Il nous semble que nous reconnaissons bien là du mépris...

Pour le directeur des MOA « *les dirigeants ont regardé certaines contraintes opérationnelles [...]. Il aurait sans doute fallu regarder beaucoup d'autres contraintes de faisabilité opérationnelles, notamment sur le plan culturel* » / « *de surcroît en termes de faisabilité opérationnelles, culturellement, nous avons des méthodes de travail dans les deux entreprises qui sont très différentes. Personne n'a vraiment voulu aborder ces questions au début du projet* ». L'inattention aux faisabilités opérationnelles est souligné un peu plus loin comme une saturation cognitive dans un contexte où les contraintes sont nombreuses « *C'est vrai aussi que quand les contraintes sont bien expliquées, que c'est le bon moment, dans le cadre qui va bien, c'est plus facile. La gestion de l'attention de nos dirigeants est une vraie problématique à leur décharge. Si ce n'est pas clair, et que l'on n'a pas fait des efforts sur la pédagogie on passe à côté. Ils passent leur temps à avoir des contraintes dans tous les sens et je crois qu'ils ne savent pas non plus qui écouter. Les contraintes sont perpétuelles, dans pleins de domaines différents* ».

De plus cet interlocuteur explique que ce manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles est révélé par le manque de consultations et de partage des représentations entre les différents interlocuteurs :

- *« les métiers n'ont pas été consultés »*
- *« les points de vue dans le cadre du projet n'ont pas été consultés ni confrontés ce qui aurait permis d'éviter les erreurs de jugement et de contribuer à l'alignement du SI »*
- *« on s'est pris les pieds dans le tapis en pensant que les SI étaient mutualisables. Si les métiers avaient été consultés, on aurait évité ces erreurs fondamentales de jugement »*
- *« définir des orientations stratégiques sans réfléchir aux conditions de faisabilités opérationnelles pour mieux aligner le SI est pour moi une erreur fondamentale ».*

A la question de savoir si l'on peut parler de « mépris des faisabilités opérationnelles », la réponse est la suivante : *« pourquoi les dirigeants sont méprisants à ton avis ? Ils sont eux aussi méprisés par les marchés qui leur demandent des résultats financiers en hausse quelles que soient les conditions. En plus du marché, ils ont aussi de fortes pressions syndicales ».*

Pour le sponsor adjoint de l'un des projets, le manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles est évident (*« il y a eu peu de réflexions sur les faisabilités opérationnelles » / « je pense que les analyses des SI ont été très sommaires »*)

Il pondère cependant son propos en soulignant par ailleurs que prendre en compte toutes les faisabilités opérationnelles peut être dangereux car on peut aussi ne jamais rien commencer: *« Il y avait sans doute la peur que si on consulte différentes personnes, les choses n'avancent pas. Je ne suis pas sûr qu'il faille interroger tout le monde pour savoir si cela est faisable » / « quand tu décides, tu ne peux pas interroger tout le monde. Les experts sont gentils mais il faut les inciter à ne pas rentrer dans le détail de tout » / « En même temps les experts eux aussi peuvent être très pénibles et ils ont intérêt à ce que les choses ne bougent pas. Ils sont experts car ils veulent maîtriser leurs systèmes et ce n'est pas toujours dans leur intérêt de les faire évoluer (car ils perdraient la maîtrise de ce qu'ils font) ».*

Sur les effets du manque d'attention porté aux faisabilités opérationnelles et de ses effets sur le désalignement stratégique, son avis est plus mitigé : *« donner des objectifs infaisables et perçus comme tels, cela permet aussi l'ingéniosité et finalement nous le faisons souvent. Cela fait appel à d'autres manières de travailler et cela permet d'accélérer le changement. Mais quand c'est démesuré, il n'y a pas d'adhésion et il faut faire de la cosmétique pour adhérer au projet. Quand tu amorces quelque chose qui te semble vraiment infaisable car c'est démesuré, cela dépend de l'échelle et de qui m'annonce cela, cela dépend aussi de la détermination de celui qui lance le projet. Du coup tout le monde se dit « mais qui est-il pour moi ? ». Chacun rentre alors dans des jeux de séduction, de collaboration par rapport à la hiérarchie. Si l'ambition n'est plus au service d'un projet d'entreprise, dans ce cas cela peut poser problème »*. Aussi nous constatons que si un projet ambitieux peut stimuler les équipes dans leur capacité à réaliser, cela peut être aussi dangereux dans la mesure où les enjeux politiques peuvent prendre l'ascendant sur l'alignement stratégique et compromettre la manœuvre.

Quand nous lui demandons de se positionner sur le « mépris » des faisabilités opérationnelles, il nous explique que cette pratique est fréquemment constatée : *« évidemment c'est très répandu, c'est le manque d'écoute et puis aussi parfois la tentation de dire que les autres sont mauvais si ils n'y arrivent dans les délais impartis même si tu n'as pas bien étudié les conditions de réalisation. Même moi je le fais très naturellement, ça s'appelle la frustration (c'est-à-dire quand on veut faire des choses et que l'on n'y arrive pas). C'est la frustration de ne pas maîtriser ce que l'on a décidé »*.

Pour lui, le mépris quant aux faisabilités opérationnelles est lié au manque de confiance que les décideurs ont dans les personnes avec qui ils travaillent : *« s'ils ne me donnent pas les résultats que j'attends, il y a plusieurs options et cela dépend du rapport de confiance que j'ai avec eux :*

- *Quelqu'un en qui j'ai confiance qui me dit : je n'y arrive pas, ce n'est pas comme on avait prévu. Je ne vais pas me dire, ce sont des cons et ils n'ont rien compris. Je suis dans la merde et je vais voir avec lui comment on peut s'en sortir car je sais qu'il ne me raconte pas n'importe quoi et j'ai confiance en lui. Il faut trouver des solutions pour qu'on s'en sorte ensemble et en général, tu n'aimes pas être dans la merde tout seul.*

- *Quelqu'un que tu n'aimes pas ou que tu ne connais pas bien, tu vas te dire : il fait ça pour me nuire...Il y a pleins de gens qui ne te veulent pas du bien et sur ce projet franchement, beaucoup de gens pouvaient être contre. Donc il faut savoir où sont tes amis et tes ennemis. Dans le rapport de défiance, certains attirent aussi peut être plus la malveillance que d'autres. Mais bon souvent, tu demandes : mais pourquoi il ne me donne pas l'information lui ? Pourquoi il me renvoie vers quelqu'un d'autre, ce n'est pas naturel dans les organisations ? Tu te dis qu'il cherche à te nuire alors qu'en réalité, pas du tout ».*

De plus, prendre en compte toutes les faisabilités opérationnelles peut être dangereux car face à l'infinie galerie des contraintes, on peut être aussi tenté de ne rien lancer : *« et puis parfois, tu méprises les contraintes aussi parce que à chaque fois que tu viens demander quelque chose, on t'explique qu'il y a beaucoup de contraintes à la réalisation et du coup tu as l'impression d'être perpétuellement chiant. Donc au bout d'un moment, tu méprises car tant qu'à paraître chiant, allons-y gaiement et soyons méprisants ».*

Pour le responsable MOA interrogé, peu d'attention a été portée aux faisabilités opérationnelles : *« on aurait pu faire l'exercice de consultation entre les différentes parties prenantes pour essayer de partager les différents éléments de contraintes opérationnelles. Cela aurait sans doute aidé pour atteindre nos objectifs ».* Sur la possibilité d'exprimer les contraintes de réalisation, il souligne : *« quand il y a de mauvaises nouvelles, on a l'impression que c'est du sabotage ou de la résistance alors que c'est juste la réalité. Le mépris peut être ressenti quand on exprime ce qui ne va pas et que l'on n'est pas entendu sous prétexte que l'on est réticent au changement. Ils n'ont pas toujours de clairvoyance sur les choses et ne veulent pas entendre ce qui est susceptible de les remettre en cause ou de modifier leurs plans ».*

Sur le plan opérationnel, la personne travaillant sur un des projets en tant qu'expert marketing renforce cette interprétation :

- *« Voila le cheminement de ma pensée à l'époque :*
 - o *J'ai confiance en eux. Le sujet peut être affectif donc je prends de la distance et je me dis qu'ils savent ce qu'ils font*

- *Après cela, je me rends vite compte qu'ils n'ont pas interrogé les impacts métier et qu'ils ont oublié nos cœurs de métier respectifs. Ce ne sont pas seulement trois écrans qui changent mais c'est véritablement le poumon de nos activités. Le back office c'est le cœur de réacteur et ils ne se rendaient pas compte de son importance.*
- *Enfin je me suis vite aperçue aussi que techniquement ils n'avaient pas assez réfléchi en profondeur »*

Interrogée sur le mépris des faisabilités opérationnelles, cette personne répond : *« je reviens sur ce point mais cela me paraît important. Même si tu bosses beaucoup mais que tu ne rentres pas dans les idées reçues, on va te mettre de côté et tu n'auras pas de reconnaissance. Il ne faut pas avoir les idées claires trop tôt sur les projets car sinon, tu es mise de côté. Il faut rester « ouvert dans le dogme dominant ». Peut être est-ce normal...D'ailleurs ils nous disent tout le temps « vous ne savez pas prendre du recul. C'est leur excuse et du coup, ils disent cela car ils ne veulent pas nous faire confiance. On nous dit que nous avons peur du changement et que nos idées sont trop opérationnelles pour pouvoir être écoutées car nous ne savons pas prendre du recul»*

Interrogée sur la notion de mépris, le côté tabou de ce terme ne veut pas être véritablement assumé : *« s'ils ont du mépris c'est leur problème » / « Je ne veux pas imaginer le mépris sinon je n'irai pas bosser. Si on me dit qu'il existe du mépris envers nous, il me faut le doute et une indulgence vis à vis d'eux quand même...Je n'aimerais pas le savoir. »*

Pour l'associé de l'un des cabinets de conseil travaillant sur le programme, peu de considération a été portée aux faisabilités opérationnelles : *« Je pense que prendre en compte les faisabilités opérationnelles n'était même pas la question. Les conditions de réalisation n'ont pas été étudiées car le projet de fusion des systèmes n'était pas possible en soi, c'était une aberration. La seule explication c'est l'agenda personnel du dirigeant qui n'était pas lié à l'intérêt intrinsèque du projet. Des fusions d'applications techniques en se disant que tout en cascade allait en découler, c'était incroyable de penser cela dans les organisations ».*

Interrogé sur les effets du mépris des faisabilités opérationnelles sur le désalignement stratégique, il estime que cela a un effet négatif sur l'atteinte des objectifs recherchés :

- *« le problème, c'est que ces projets, ce sont des paquebots : les effets de bord sont importants et c'est comme quand on rencontre un iceberg, si on le voit trop tard,*

on ne peut pas redresser la barre. Tout a mal commencé sur ce projet et les faisabilités opérationnelles ont été prises à l'envers. Pour identifier les synergies, ils ont défini un périmètre fonctionnel pour les gains et ensuite ils ont décidé d'organiser le projet. Ils n'ont pas du tout réfléchi au métier et ils ont perdu plus d'un an déjà à cause de ces erreurs de départ ».

- *« Quand dès le départ, on a une mauvaise prise en compte des faisabilités opérationnelles, alors c'est mal parti et on n'arrive plus ensuite à redresser la barre surtout quand la fusion des organisations est lancée : d'où la nécessité à un moment donné d'infléchir le projet pour remettre les choses dans l'ordre ».*

Le mépris des faisabilités opérationnelles peut davantage se justifier dans le cadre de projet innovant : *« Quand on est dans quelque chose de très innovant techniquement, c'est tellement inconnu en effet que l'on peut mépriser les faisabilités opérationnelles car il n'y a pas d'études sur le sujet et du coup on ne peut pas vraiment se baser sur l'expérience pour évaluer les faisabilités opérationnelles. Sur les projets très innovants, il faut lancer le truc et voir ensuite si on arrête quand cela ne marche pas. L'idée peut être bonne mais non rentable ou n'être ni bonne ni rentable. Il faut définir dans ce cas les bons indicateurs pour se poser ces questions régulièrement pour arrêter le projet si ce n'est pas pertinent ».*

Questionnant cet interlocuteur sur la notion de mépris, ce dernier est indécis sur l'emploi du terme :

- *« C'est toujours le même problème, si on y arrive, ce genre de question ne se pose pas....Je pense dans un premier temps, qu'il y a sans doute un mépris du SI et de ses contraintes : ils ne veulent pas comprendre, ils sont mal organisés pour traiter ces problématiques, ils ne consultent pas leurs partenaires...ou parties prenantes comme tu les appelles. Les consultants n'ont pas toujours un rôle clair dans ces histoires car ils participent et cautionnent aussi parfois ce qui n'est pas réalisable. Ils participent de ce « mépris » des contraintes opérationnelles, d'ailleurs est-ce du mépris ? »*

- *« Les opérationnels le ressentent comme du mépris....Je ne sais pas si il s'agit de mépris volontaire, à la limite, il est peut être plus involontaire. Il n'y a pas de volonté « initiale » de mépriser, je crois que c'est une conséquence de leur incompétence à envisager la complexité des entreprises, surtout sur des projets comme celui là qui sont très complexes et très larges ».*

Pour la consultante ayant travaillé sur ce projet, le déficit d'attention aux faisabilités opérationnelles est bien plus présent que le manque de compréhension des contraintes :

- *« Je n'ai pas l'impression qu'ils aient vraiment pris en compte les contraintes et tout le contexte qui entourait le projet ».*
- *« On a rajouté une contrainte supplémentaire en disant on fusionne les deux systèmes mais on ne choisit pas en connaissance de cause ! On ne sait pas non plus vraiment pourquoi a priori le système cible a été choisi, peut être pour des raisons politiques ! On adapte le système de notre client sur ce nouveau système et toutes les contraintes associées on les ignore ».*
- *« Dans le cadre du projet dont on parle, moi je peux dire en effet que le mépris des faisabilités opérationnelles n'a pas permis atteindre les objectifs demandés. Par rapport à mon expérience de conseils j'ai par contre d'autres exemples ! [...] Le projet de fusion avec une dimension SI sur lequel j'ai travaillé a été bien pris depuis le départ ! Les dirigeants avaient à cœur de traiter tous les sujets, c'était extrêmement compliqué et pourtant tous les sujets ont été traités avec des équipes de consultants rôdés. Ils avaient pris en compte les aspects humain et organisationnel très tôt et cela a bien fonctionné ! Cela a très bien fonctionné pourtant le sujet était très politique et humainement ce n'était pas très facile, il y a avait beaucoup de différences de culture, des problématiques sociales importantes ». « Je pense que le fait de prendre toutes ces contraintes en amont a été complètement bénéfique. Les dirigeants avaient une ligne de conduite assez droite et ne voulaient pas passer certains sujets sous silence ».*

Le mépris des contraintes de réalisation a des effets pervers sur l'organisation qui handicape d'autant plus la manœuvre d'alignement stratégique : *« Évidemment, si tu méprises les contraintes, les gens qui font sont inconfortables et tu as des mécanismes de défense qui se mettent en place pour attaquer, c'est de tout rejeter sur les autres et de travailler en silo en maîtrisant le plus de choses possibles et sans en prendre trop non plus ! Je maîtrise ça, donc c'est bon je ne bouge plus, je suis bon ! Tout le reste cela ne m'intéresse donc ce sont des logiques de silo où les gens n'avancent plus ensemble, ne font plus rien de global mais sont sur des petites victoires, des petites batailles et du coup c'est pour cela que l'on perd l'envie de questionner l'objectif global, de questionner les faisabilités associées et d'y apporter des réponses ensemble. Si tu divises les équipes, tu n'as pas de contre pouvoir, et évidemment*

c'est plus facile d'emmener le troupeau là où tu souhaites aller parce que chacun va essayer de faire son petit chemin en rejetant la faute sur les autres et à la fin tu auras quelques moutons noirs qui seront saqués pour le bien commun mais tout le monde aura dépassé la ligne d'arrivée en sueur ! »

Questionnant l'emploi du terme de mépris contre celui de déni, cette consultante insiste sur les caractéristiques du déficit de prise en compte des faisabilités opérationnelles appuyant son choix du terme de mépris:

- *« Pour moi, c'est plus du mépris, car la responsabilité est portée par ceux qui réalisent ! C'est de leur faute si on n'y arrive pas ! Moi je me demande si à travers le mépris des contraintes, on n'a pas aussi un mépris des gens plutôt ! Tout le monde se ment, cela fait avancer la roue ! On est tellement déconnecté, on fait du projet pour faire du projet, parce qu'il faut une actualité dans ton CV, ou à ce moment à, ou il y a un dirigeant qui a eu une lubie à un moment dans une soirée... (je caricature...). Et derrière, personne n'a envie de se mettre les mains là dedans car cela a un effet un peu paillette ! Sur le projet dont nous parlons, c'est pareil, si les hauts dirigeants sont insupportables c'est parce qu'ils ne savent pas gérer les trucs et que finalement c'est plus simple de mépriser ! »*

- *« Mais bon tu as aussi la responsabilité de ceux qui font : tu as les bourreaux mais tu as aussi ceux qui jouent les victimes et qui se complaisent dans ce rôle ! Il faut aussi se dire qu'il y a aussi ces dimensions ! Les managers se défaussent aussi sur les autres car c'est compliqué et c'est plus facile de dire « c'est ton problème, ce n'est pas le mien ! » et puis basta ! Les gens n'ont pas envie de se compliquer la vie puisqu'il n'y a plus de sens commun et aider les autres, ce n'est pas leur problème ! Les gens ne sont pas altruistes par nature ! »*

H3 : L'attention portée aux faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre d'alignement est une variable explicative de la réussite de l'alignement stratégique

La majorité des personnes interviewées estime que la difficulté à remonter les contraintes de réalisation en cours de projet est une variable explicative du désalignement stratégique. Il semble que l'atteinte des objectifs dans le délai fixé initialement soit tellement primordial que la parole de ceux exprimant des contraintes de réalisation ne soit pas écoutée :

- Le Directeur du programme de fusion des organisations insiste sur la nécessité de ne pas sous estimer les faisabilités opérationnelles dès le départ car ensuite au cours du projet *« on épuise, on crée le doute, on fabrique du faux et du mensonge. Et du coup on ne sait plus ce qu'il se passe sur le terrain, les contraintes ne remontent plus, ou mal, les messages sont déformés, on casse la confiance. On se fait plaisir certes en pensant tout maîtriser, les chiffres rassurent mais dans les faits on crée du ressentiment et de la colère »*

- Pour le Directeur MOA, *« la vraie contrainte des remontées des faisabilités opérationnelles au cours du projet est liée aussi à la fonction de middle management. Il faut que cette couche intermédiaire puisse expliquer au patron les choses, car ce n'est pas toujours évident pour lui de comprendre ce qu'il se passe réellement. Il y a beaucoup de difficultés réciproques à comprendre ce qu'il se passe. Du coup tu peux avoir ce genre de réactions vis-à-vis des faisabilités opérationnelles : « c'est un con, il est nul parce que je ne comprends rien à ce qu'il vient de me dire », « elle n'a pas su m'expliquer, les nouvelles ne sont pas bonnes, qu'elle se débrouille avec ses contraintes, j'en ai pardessus la tête »*. Il explique ensuite qu'il est difficile de remonter les contraintes en cours de projet *« dès le début du projet, on s'est vite rendu compte, au niveau des métiers, de l'énergie dépensée et des difficultés métier à faire ce qui était demandé compte tenu des contraintes de temps. Cela génère beaucoup d'effets négatifs dans l'organisation :*

- *Tu as l'impression d'être très seul, tu ne t'en sors pas*

- *Il faudrait en parler, ça libère mais pour autant tu peux avoir vite l'impression d'être incompetent*

- *Tout cela se passe dans des conditions de stress, d'angoisse qui sont très importantes »*

- Pour le co-sponsor de l'un des projets, la remontée des faisabilités opérationnelles a été inégale en fonction des niveaux hiérarchiques *« après les phases de définition, on s'est rendu compte que pleins de choses n'allaient pas vraiment, mais on ne s'en est pas aperçu 15 jours avant. Je pense que cela est remonté assez vite à la direction de programme mais je pense que ce n'est pas remonté aussi vite à la Direction Générale, c'est toujours pareil. Quelle est la stratégie d'annonce auprès*

des gens proches de la Direction Générale ? [...]. La première réaction c'est que la DG va dire non, vous revoyez votre copie, vous revenez. Donc l'acceptation ne se passe pas en un jour, cela prend beaucoup de temps d'accepter ! ». Aussi, prendre en compte les contraintes de réalisation pour ce qu'elles sont au début du projet semble difficile dans le cadre de ce programme.

- Pour le responsable MOA, les contraintes de faisabilité devraient être prises en compte en cours de projet mais cela n'était pas possible dans le contexte considéré : *« Je crois que les contraintes ont été remontées le plus tard possible au cours du projet. Le changement de Direction Générale suite à l'échec de l'atteinte de nos premiers objectifs, a rendu cette prise de parole plus légitime. La deadline n'était pas raisonnable et une fois que la Direction Générale a été changée, il était légitime de dire : « ca ne marche pas ». Ce manque de remontée des faisabilités opérationnelles a des effets pervers car selon cette personne, « les gens ont besoin de lumière pour avancer : ils avancent donc sur les domaines sur lesquels ils savent ce qu'ils font sera visible, même si ce n'est pas ce qu'il serait le plus intelligent de faire. Ils ont besoin de repères visibles, et de finir des choses. Evidemment, cela accélère le travail en silo et les effets tunnels. Des travaux sont faits même si on sait que cela n'est pas la bonne priorité. Ils vont faire ce qu'on leur demande même si ils savent qu'il a des choses plus importantes et plus prioritaires. Mais ils ne sont pas évalués sur les tâches de l'ombre, mais sur ce qui est visible et demandé. Donc si il y a des choses importantes à faire mais que ce n'est pas concret au niveau du management, ils ne le feront pas. Ils ne travailleront pas sur l'essentiel : si c'est bête tant pis, car c'est ce qui est valorisé (les autres trucs importants ne le sont pas). »*

- Pour l'associé du cabinet de conseil interrogé, il existe un problème de remonter de l'information qui, pour avoir l'attention des dirigeants doit être relayée au bon moment : *« Le problème c'est que l'information doit remonter et au bon moment. L'information ne doit pas remonter n'importe comment et il faut avoir la volonté de se reposer les bonnes questions. L'information ne doit pas remonter n'importe comment et le problème sur les projets comme celui là, c'est que parfois les organisations ne sont prêtes à entendre que les choses vont mal. Il faut toujours se reposer les questions au cours du projet : qu'est ce que l'on fait et à quoi cela sert ? Ce n'est pas toujours non plus le bon moment dans les organisations pour dire les*

choses et il faut savoir attendre aussi à un moment donné que les choses remontent. Il faut aussi se demander ce que tu en fais et à quoi cela sert ? Je pense que sur ce programme, les remontées sur les impossibilités opérationnelles sont remontées avec du retard car au niveau de la Direction Générale on ne voulait pas entendre cela. Tout ce qui était financier je pense remonte plus facilement. Sur les aspects métier, c'est remonté mais il fallait beaucoup de pédagogie car cela n'était pas vraiment facile à faire comprendre au niveau Top management ». Les contraintes ont commencé à remonter quand petit à petit sur le terrain, la situation n'était pas tenable par les équipes : « D'un point de vue organisationnel, je pense qu'ils ont bien compris au cours du projet qu'il fallait faire quelque chose car les contraintes organisationnelles posaient des problèmes importants, et c'était sans doute plus visible que les contraintes métier dont certains ne maîtrisaient pas les subtilités. Pendant un certain moment, ils n'ont pas voulu voir les problèmes parce que je pense aussi que si tu continues le projet cela n'impacte pas le compte de résultat car tu ne le passes pas en pertes. Si tu avances, tu peux passer les coûts dans les immobilisations et cela permet d'amortir les choses. Personne ne voulait vraiment être le porteur de mauvaises nouvelles... Donc ils ont arrêté quand ils ont senti que cela allait exploser. Ils devaient aussi enfin admettre que leur capacité informatique était limitée, ce qui a pris du temps. Personne ne voulait le dire et là encore, le changement de gouvernance a un peu libéré la prise de parole. Mais c'est toujours contraint et forcé que les faisabilités opérationnelles remontent et elles ne remontent pas au bon moment car le management ne veut pas entendre certaines vérités Il faut que cela remonte quand les gens sont prêts à entendre les choses ».

- Ces constats sont partagés par les deux autres personnes travaillant à un niveau plus opérationnel. Les deux opérationnels en témoignent :

o « Comme je te le disais, au départ, j'étais crédule et je me suis dit que s'ils avaient pris la décision, c'est que cela était faisable. Et puis en deux semaines, j'ai compris que l'on n'y arriverait pas. Et là c'est terrible quand même car tu travailles beaucoup mais tu doutes au quotidien de pouvoir réaliser. Il faut avancer pour être « corporate » mais tu sais en même temps que tu vas dans le mur. Mais tu ne veux pas le dire pour ne pas passer pour celui qui ne veut pas avancer » (Expert MOA)

○ « En fait, je pense que très vite, quand les dirigeants comprennent enfin que ce n'est pas bon, ils essaient de créer des strates de décision ou des processus compliqués pour éviter que l'information ne remonte trop vite et trop tôt. Cela a un effet dissuasif quand tu sais que pour remonter au sommet, tu dois passer les barrages de plusieurs niveaux hiérarchiques avec leur complexité ! Il n'est pas sûr non plus que ton message arrive en haut sans avoir été déformé. Tu ne sais pas ce qui a pu être dit. Quand ça ne va pas, il y a tellement de processus, de mécanismes, qui viennent empêcher la remontée d'informations que c'est décourageant de remonter les contraintes ». (Expert MOA)

○ « En plus, celui qui remonte l'information sur les contraintes de faisabilités opérationnelles est stigmatisé : il est vu comme celui qui n'est pas capable, qui est inférieur, comme celui qui se met hors jeu. Le premier qui remonte la contrainte est finalement celui qui est taxé de ne pas être « corporate », il est inférieur aux autres et vu comme non compétent. Donc chacun ne dit pas non et tout le monde se protège. Je ne sais pas vraiment du coup comment te répondre sur quelles types de contraintes remontent plus que d'autres. Bien sûr, il s'agit de mon prisme d'analyse et je ne dis pas que tout est simple. Nous avons conscience de nos contraintes et nous ne connaissons pas non plus les leurs ». (Expert MOA)

○ « Au départ, et au début du projet, je sais que l'on était très surpris par la deadline car on trouvait que c'était court compte tenu de nos expériences des projets...Maintenant quand le projet est lancé et qu'il est voté, c'est une phase où personne ne se pose la question des faisabilités même si fondamentalement on est dans la question du comment et que c'est au quotidien, ce dans quoi on est absorbé...Le projet, on a la ligne directrice, on est au niveau opérationnel de comment on va atteindre l'objectif mais on n'est pas dans le questionnement de la faisabilité. Tout le monde a des œillères, on avance en petits soldats, tout le monde veut que ça marche, et on se débrouille...Après coup, effectivement quand viennent les premières difficultés répétées, la question de la faisabilité est mise sur le tapis comme je disais tout à l'heure, on avait une séparation très nette entre le projet à son niveau stratégique et le projet à son niveau opérationnel SI...Les deux ne se parlaient pas, on n'avait pas accès au comité, on fournissait des informations en haut qui avaient été triées sur le volet et ensuite on n'avait pas vraiment de retour sur ce qui était dit !

Donc la dessus, je ne peux pas dire qu'il y avait une facilité à remonter des sujets et les gros sujets de faisabilité du projet n'avaient pas été remontés ».(Consultante au niveau opérationnel)

H4 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit de compréhension des faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

De nombreux éléments du discours montrent qu'il existe des difficultés de compréhension quant à la prise en compte des faisabilités techniques. Le directeur du programme de fusion en est conscient et le dit très clairement : *« Nous avons de fortes difficultés à comprendre les informaticiens. Nous n'avons pas de vision stratégique claire et parallèlement, l'informatique était incapable d'expliquer l'architecture SI et ce que le système pouvait faire. La Directrice ne comprenait pas et elle n'était pas du tout connectée à la réalité. La DSI ne pilotait rien et je crois qu'eux-mêmes ne comprenaient pas grand-chose. Le responsable des systèmes d'information devait s'assurer qu'il comprenait bien son système. C'était un système tentaculaire, un véritable sac de nouilles à piloter en termes de jour / homme »*

De plus il existe une difficulté structurelle à conserver la connaissance permettant de bien comprendre les faisabilités techniques *« Le problème c'est que la connaissance sur les SI se perd et c'est à l'IT de maintenir ces connaissances dans l'organisation. Le problème de la décision en entreprise est un problème clé. Il faut que le DSI ne soit pas un technicien sinon, les contraintes ne sont pas comprises. Il vaut mieux avoir quelqu'un du métier qui connaisse les fonctions métier et puisse traduire la technique. L'expérience joue aussi énormément dans la manière dont le CIO et le CEO abordent les problèmes quant aux faisabilités opérationnelles remontées sur le plan technique. On sait mieux ce que l'on a besoin de demander. Certains ont heureusement de bons réflexes ».*

Pour le directeur MOA, les problèmes d'incompréhension de la technique sont aussi liés au positionnement du DSI au sein du Comex et à sa capacité à vulgariser le SI : *« C'est se voiler la face que de dire qu'un projet technique n'est que technique. C'est comme les fuites, cela t'explose à la figure à un moment donné. Les DSI ne doivent pas être des hommes de techniques, il vaut mieux avoir un commercial et un adjoint technique. Définir des orientations stratégiques sans réfléchir aux conditions de faisabilités opérationnelles pour mieux aligner le SI est pour moi une erreur fondamentale. Car en fait, tu ne peux pas le*

mettre en œuvre si tu n'as pas déjà essayé d'évaluer les faisabilités de ce que tu demandes. Et d'ailleurs, même si tu as quelqu'un du business au niveau de la DSI, il faut que le DSI soit au Comité exécutif. Si le DSI est au cœur du Comex, alors ça va car il est au moins intégré au niveau de l'instance qui permet de prendre des décisions. La Direction Générale peut mieux comprendre les enjeux car la traduction « commerciale » de la partie technique est plus efficace ».

Ces difficultés sont aussi liées à la difficulté de décrire un système immatériel où le langage ne facilite pas la compréhension et où la complexité des liens entre les systèmes rajoute de nombreuses complexités : *« Il est difficile de penser la complexité de manière simple et pragmatique. Il faut bien gérer les choses alors qu'on ne les voit pas. Surtout pour le SI, c'est très immatériel, ce n'est pas comme une maison dont tu vois les étapes de construction. Les choses, pour être décrites font appel à des mots, qui ne sont pas décrits par tous, et qui sont compris différemment. Le langage SI n'est pas toujours simple à comprendre et pour arriver à démêler le tissage très complexe des éléments entremêlés entre eux. On arrive à démêler les choses, mais cela prend du temps. C'est la même chose pour se comprendre entre nous : on n'arrive plus à se comprendre, les choses sont trop complexes. Et en plus, il me semble aussi que vu que l'on a peur de l'incertitude : on complexifie alors encore plus les choses et on crée des besoins non nécessaires. On rajoute toujours des besoins aux besoins, on est en quête perpétuelle de choses hyper compliquées ! Conséquence : plus rien n'est simple. C'est très difficile de partager nos visions des choses, nos représentations.... »*

Le sponsor adjoint de l'un des projets insiste sur le fait que les patrons aujourd'hui ne maîtrisent pas les questions techniques car leur attention est souvent focalisée sur les résultats financiers : *« Mais bon, souvent, les patrons n'y comprennent rien. Pourquoi ? Parce qu'à la base, un bon patron c'est celui qui connaît son cœur de métier : si tu fabriques des pneus, il faut que tu saches comment fabriquer un pneu. Si maintenant l'objectif c'est de faire de l'argent, le patron doit plus savoir comment on fait des pneus, et ça l'ennuie de savoir comment on produit les pneus. Ce n'est plus cela qu'on lui demande. Donc avec le SI c'est pareil, c'est ennuyeux pour eux et ce n'est plus leur cœur de métier ».*

Pour l'expert MOA en Marketing, on peut être tenté de commencer par la technique car il est plus facile de croire la maîtriser : *« C'est vrai que l'on commence souvent par la technique :*

pourquoi commencer d'abord plus par les outils que par l'humain ? C'est vrai que les SI sont souvent très difficilement compréhensibles mais peut être que l'on pense que c'est plus facile et plus concret à gérer au niveau du top management (même si ce n'est pas vrai, car les problématiques sont complexes et on ne maîtrise pas bien tous les impacts) ». Les dirigeants peuvent avoir l'illusion de maîtrise alors qu'en réalité ils se méprennent sur sa complexité et sur ses effets systémiques.

L'associé du cabinet de conseil renforce cette idée : « Dès que tu creuses aujourd'hui, et on est obligé de le faire dans des projets de cette ampleur, tout est imbriqué : le SI c'est une usine, c'est une machine de production... C'est un système très complexe, comme une pelote de laine ! Les dirigeants ont beaucoup de mal à comprendre ça. Tant que tu ne l'as pas fait, tu penses toujours que tout est possible, qu'il n'y a pas de limites à la faisabilité opérationnelle ! Et tu ne veux pas voir non plus ce qui ne va pas car en plus tu n'as pas le choix souvent ! Il faut délivrer dans les temps ! Les warnings, tu ne veux pas en prendre conscience. En plus dans les grandes lignes, cela paraît toujours simple, et les analyses ne sont jamais détaillées. Elles sont très sommaires et parfois comme sur ce projet, à cause de raisons politiques et personnelles, les consultations ne sont pas menées comme il le faudrait. L'organisation est alors une boîte noire pour le dirigeant ».

Pour la consultante opérationnelle interrogée, la compréhension des faisabilités techniques par les dirigeants est plus globale et nous amène à réfléchir sur les fondamentaux du management :

« En fait je crois que cette question est globale ce n'est pas seulement sur les projets informatiques... C'est courant sur des sujets un peu techniques ! Il faut avoir une certaine connaissance des sujets pour comprendre. Je pense que globalement cela vient du management. De mon point de vue le management a été élevé pour dire « tout ce qui est en dessous, ce sont des sous sujets donc je veux avoir la synthèse très très synthèse qui soit compréhensible à mon niveau et qui puisse me servir pour alimenter les niveaux au dessus. Tout ce qui est technique par exemple, même nous en interne, quand on explique que c'est trop technique, que l'on ne peut pas faire, le management de ne veut pas en entendre parler car cela ne leur servira pas au dessus ». Aussi, dans ce cas, déficit de compréhension et attention portée aux faisabilités opérationnelles s'alimenteraient réciproquement et auront des conséquences néfastes sur le désalignement stratégique.

De plus le langage ne permettrait pas une juste appréhension des faisabilités : « *Le vocabulaire technique c'est un point important ça peut être l'origine de mépris car évidemment quand tu ne comprends pas et tu n'as pas envie de t'y intéresser. En plus quand les mots ne sont pas compris on ne va pas forcément aller dire « je n'ai pas compris, s'il vous plaît expliquez-moi ». On peut aussi avoir une mauvaise compréhension du vocabulaire technique et on y range des choses qui ne sont pas réelles. Donc en effet donc il peut y avoir des problèmes de compréhension amenant éventuellement à du mépris. Mais personne ne maîtrise réellement le jargon informatique... Même les consultants qui travaillent sur ces sujets, ils ne maîtrisent pas non plus toujours le vocabulaire. C'est à force d'être baigné là dedans que tu arrives à comprendre mais tu as toujours des spécificités... dans n'importe quel jargon tu as des spécificités par entreprise, par système, par métier, par génération. Du coup, tout le monde peut être perdu ! C'est facile du coup tu peux aussi ne pas avoir envie de faire l'effort d'aller plus loin et de comprendre : c'est vraiment un effort d'essayer de comprendre donc je pense que ça facilite pas la compréhension des équipes... »*

H5 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit d'attention pour les faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

Le directeur du programme de fusion estime que les contraintes techniques n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attentions puisque « *la décision de fusionner les SI a été une décision de principe prise en 2/3 mois* ».

Pour le directeur MOA, il existe un lien entre déficit de compréhension et manque d'attention apporté aux faisabilités techniques « *Finalement ce manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles était lié à cette mauvaise compréhension de la technique. Les projets métier n'ont pas marché, et les activités ont peu fusionné à part le XX et le XX sur de petits périmètres. Pour le reste, rien n'a marché. Surtout sur une toute petite partie de XX. Ils ont oublié que « 1+1 ne font pas 2 mais 1,7 ». Il fallait sans doute accepter aussi de ne faire aucun autre projet. On faisait un choix structurel important (tout le monde s'y met) et il fallait accepter de perdre certaines choses pour fusionner* ».

Pour le sponsor adjoint de l'un des projets, le manque d'attention apporté aux faisabilités techniques est lié à ma manière dont on considère le SI dans l'entreprise : *« Les SI c'est la chaîne de production, ce sont les OS de l'industrie ».*

Pour le responsable MOA interrogé, le peu d'attention accordé aux faisabilités techniques est révélateur d'une analyse sommaire et peu approfondie sur le sujet *« les analyses effectuées ont été très macro, et certainement techniques (mais là encore on n'est resté en surface, sur les grandes lignes). Il n'y a pas eu d'études un peu plus approfondies, car évidemment quand on reste sur les grandes masses, on ne voit pas les difficultés des contraintes opérationnelles. C'est simplement depuis les difficultés récentes, et la remontée des contraintes opérationnelles au fil du projet qui ont permis de s'interroger un peu plus sur les conditions de réalisation pour aligner le SI avec notre stratégie d'entreprise ».*

Pour le consultant interrogé, les faisabilités techniques ne sont pas prises en compte car il existe souvent un désintérêt pour la technique. On n'étudie rarement dans ces cas les faisabilités techniques qui sont considérées comme des activités assimilées au cambouis. Vu que ces éléments ne sont pas valorisants, et valorisés, la Direction Générale s'en désintéresse et cela des effets catastrophiques sur l'alignement stratégique. En voici quelques illustrations :

- *« Tout ce qui est technique par exemple même nous en interne, quand on explique que c'est trop technique, que l'on ne peut pas faire, le management ne veut pas en entendre parler car cela ne leur servira pas au dessus. C'est « je m'en fiche, je ne veux pas le savoir, démmerez-vous ! Cela ne me regarde pas, c'est ton job », c'est à ton niveau que tu dois régler le sujet, moi je dois régler d'autres sujets donc je ne vais pas t'aider à régler tes problèmes c'est à toi régler ça à ton niveau. Donc si je n'arrive pas à tenir les délais pour des raisons qui sont trop techniques, ces raisons ne serviront pas à justifier au-dessus le problème. Donc je m'en fiche je ne veux pas savoir ! Il faut se débrouiller ! C'est la même chose au niveau du conseil quand tu vas voir ton associé pour faire une propale ou quoi que ce soit d'autres. Tu es sur un fichier Excel depuis 10 jours et il te demande de sortir la synthèse pour demain matin. Et techniquement sur ton fichier Excel, tu as un problème car tu ne peux pas faire telle ou telle formule parce qu'il te manque des données. Il faut que tu moulines et justement ton chef te dit « on s'en fout, débrouille toi il me faut telle et telle synthèse pour demain matin ».*

- « La partie technique, même si c'est infaisable parce que l'outil ne suit pas ou qu'il y a des contraintes techniques que tu ne peux pas contourner, le manager va te dire que cela ne le regarde pas ! C'est ton travail c'est à ton niveau que tu dois régler le sujet ! Moi je dois régler d'autres sujets donc je ne vais pas régler tes problèmes ! C'est à chacun de régler ses sujets à son niveau donc c'est pour ça que ramener la décision à un projet informatique, tu peux facilement te dire que techniquement c'est un sujet de techos ! C'est l'outil de travail base même si c'est primordial ! Bien sûr c'est un outil stratégique voire même une ressource stratégique mais quelque part c'est considéré comme un sous sujet car c'est de la technique ! C'est du cambouis ! Ce ne sont pas des gens qui sont au niveau de la stratégie qui vont gérer cela. Il y a une espèce de clivage entre les stratèges et ceux qui sont les mains dans les machines ! C'est une espèce de mépris pour tout ce qui est « système informatique »

- « C'est peu valorisé dans l'entreprise de nos jours c'est un outil de base pour la banque ou l'assurance, c'est grâce à ça que tout fonctionne ! Donc dans des entreprises qui sont hyper techniques peut-être que cela est différent mais dans la banque et dans l'assurance tu ne peux pas avoir une place de choix au niveau du comité exécutif ! Le DSI n'a pas une place de choix, ce n'est pas vers lui qu'on va se retourner si il y a des contraintes techniques, s'il lui faut des budgets plus importants. Qu'il se débrouille avec ce qu'il a et son armée de geeks ».

- « Donc il y a déjà un mépris du sujet en tant que tel donc avoir les mains dedans ce n'est pas valorisé et valorisant ! Personne n'a envie d'aller se compliquer la vie pour savoir comment fonctionne tel ou tel système ! On s'en tamponne au niveau stratégique, tout le monde s'en fiche ! C'est comme quand tu conduis ta voiture : est ce que tu as envie de savoir comment fonctionne le moteur ou est-ce que tu as envie que ça roule pour atteindre ta destination ? En fait c'est la même chose : c'est « je m'en fiche, moi ce que je veux, c'est que cela fonctionne » ! En gros c'est « vous avez en gros deux jours car là il faut que j'atteigne tel objectif » ! On a un mépris du sujet et donc tu n'as pas envie de t'y investir car avoir les mains dans le cambouis ce n'est pas ça qui va te faire avancer ! Honnêtement sur des projets purement informatiques dans la banque et l'assurance, on va te taper sur l'épaule, le DSI on va me remercier. Mais ce n'est pas grâce à un projet informatique qu'il va avoir de l'avancement ! C'est grâce à d'autres types de projets qui sont vus comme plus

stratégiques et pas un projet informatique ! Donc pas les dirigeants n'ont pas envie de se plonger dedans donc en gros « c'est débrouillez-vous avec les SI » ! »

- « Ce n'est pas la partie noble en tout cas pour la banque assurance ! Je pense en premier de la part des décideurs sur les projets donc des stratégies, il y a un mépris du sujet ! Mais après vu qu'ils ont toujours méprisé ce sujet et qu'ils n'ont jamais fait l'effort de rentrer dedans du coup, il y a un manque de connaissance et de compréhension de ces problématiques et des contraintes de faisabilité opérationnelle. Mais je pense que ce n'est pas le manque de connaissance qui induit un mépris. En gros ils n'ont pas envie de mettre les mains dedans, donc c'est plutôt « débrouillez-vous avec le sujet » puisque ce n'est pas en plus valorisant ce truc. Je pense que c'est vraiment ça ! »

H6 : Les cabinets de conseil et les éditeurs spécialisés dans les systèmes d'information contribuent au mépris des faisabilités techniques par les autres parties prenantes, ayant un impact négatif sur l'alignement stratégique.

Pour renforcer l'analyse du rôle que jouent les consultants dans la prise en compte des faisabilités opérationnelles et de ses effets sur le désalignement stratégique, nous confronterons les points de vue des acteurs externes aux acteurs internes.

Pour les acteurs internes les consultants ont deux types d'impact sur la prise en compte des faisabilités opérationnelles :

- Dans un premier temps, les consultants sont des parties prenantes qui contribuent au mépris des faisabilités opérationnelles (dans le sens de « mal prendre ») dans la mesure où ils minimisent les faisabilités techniques au profit de leurs propres objectifs commerciaux :
 - « Nous avons fait un appel d'offre pour trouver des consultants. Ils ne nous donnaient pas les mêmes réponses. Certains disaient que nous pouvions réaliser le projet en 12 mois si nous avons une équipe informatique unifiée en GIE. Nous avons cru ce cabinet consulté fin 2007 et en 2008, nous avons unifié nos équipes informatiques en GIE comme conseillé par ce cabinet. Ensuite le projet de fusion des systèmes a démarré » / « Au départ, ceux que l'on avait choisis ne nous ont pas donné les bonnes informations. Quand ensuite, on nous a dit que tout allait mal et que nous

ne tiendrions pas la date, cela ne nous a pas étonnés » (Directeur du programme de fusion)

▪ *« Souvent ils approchent les problèmes à la louche sans rentrer dans les détails. Ils ont une approche comptable, notamment quand ils ne connaissent pas les sujets, et de surcroît, les enjeux commerciaux peuvent aussi fausser l'analyse. Par exemple, récemment, on a eu des alertes d'un cabinet qui fait le pilotage d'un projet car nous n'avions pas consommé assez de jours / hommes. Pour eux c'était un problème car cela signifiait que nous allions déraiser par rapport à ce qui était prévu alors qu'en fait, c'était une bonne nouvelle : nous avons réalisé plus de choses en moins de jours/hommes que prévus initialement. Ils créent parfois des filtres supplémentaires alors que tout va bien ». / « Sur le projet dont nous parlons, ils ont aidé sur la définition de l'architecture vers la cible et ont ouvert certaines perspectives. Mais il y a très souvent des problèmes de compréhension entre eux et nous. Nous ne les comprenons pas toujours et ils ne comprennent pas non plus toujours nos spécificités. Pourtant, il y a des efforts de vulgarisation qui sont faits de part et d'autre, dans les discours auprès de nos patrons notamment et inversement. La compréhension mutuelle est importante pour que les choses deviennent possibles dans des perspectives d'alignement stratégique » (responsable MOA)*

▪ *« Ils ne connaissent pas bien les métiers des entreprises dans lesquelles ils interviennent et n'ont pas toujours l'humilité pour le reconnaître » (Expert MOA Marketing) »*

- Dans un second temps, ils jouent souvent un rôle ambigu quant à la remontée des faisabilités opérationnelles au cours du projet

▪ *« Ils jouent le rôle d'une sorte de « ligne de verre » et se protègent sciemment du terrain. Ils servent de cloison entre le top management et les équipes qui réalisent. Ils ne veulent pas entendre et mettent en place des outils de pilotage qui servent à cloisonner et à nous laisser nous débrouiller avec les problèmes. Ils ne font aucunement attention à ce que tu dis et ils remontent ce qu'ils veulent entendre. Mais les gens ne sont pas invisibles, et ils font tout pour ajouter de la distance ». (expert MOA)*

Cependant dans la façon dont ils contribuent aux méprises sur les faisabilités opérationnelles, certains acteurs soulignent aussi leur instrumentalisation par la Direction Générale :

- « *Un premier cabinet de conseil a travaillé pour nous et a commencé à faire passer des messages que cela n'était pas tenable compte tenu des délais fixés (c'est-à-dire dans les 8 mois prévus au départ. Ils ont tout fait pour faire mais l'exercice n'était tout simplement pas faisable dans les délais. Ils ont été sortis et on a pris un nouveau cabinet à leur place* » (Directeur MOA)
- « *Ils ont décidé rapidement en prenant l'aval d'un cabinet externe. Personne n'a du oser dire non et le cabinet externe a fait « tampon » / « Et du coup, ils s'en remettent toujours au conseil externe, qui devient une caution du système. Cela permet en quelque sorte de se déculpabiliser et de se désresponsabiliser. L'arrivée du tiers externe est toujours un soulagement sur ces questions.* » (Expert MOA)

Si nous confrontons dans un second temps ces analyses à ce qu'en disent les consultants que nous avons interrogés dans le cadre de ce projet, nous retrouvons certains éléments de convergence entre les internes et les externes. Si l'associé du cabinet de conseil a tendance à expliquer le rôle positif des cabinets de conseil dans la prise en compte des complexités liées aux faisabilités opérationnelles (« *il faut accompagner les équipes dans les modifications imposées par la stratégie d'entreprise* » / « *Il est difficile de comprendre pour eux toutes les implications techniques, métier, organisationnelles, humaines de toutes les problématiques. Nous, en tant que consultants, nous avons l'habitude de tout cela à force de voir des cas d'écoles, des projets qui ne réussissent pas...*»), la consultante au niveau opérationnel est beaucoup plus critique sur le rôle des cabinets de conseil quant à la prise en compte des faisabilités :

- Elle reprend dans un premier temps le premier argumentaire relatif à la mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les cabinets, en ce qui concerne leurs pratiques:
 - « *Pour nous quand les sujets arrivent côté conseil, dans la manière dont sont rédigés les appels d'offres, je dirais, enfin c'est mon impression... (cela est peut-être dû à l'associé au cabinet ou à l'équipe). En tout cas, que ce soit dans la réponse à un appel d'offres ou dans la vente, tout ce qui est avant l'arrivée des équipes chez le client je n'ai pas l'impression que sur ce projet ni en général, on se préoccupe réellement de*

la faisabilité et de son effet sur alignement stratégique ou de proposer une réalisation qui soit la plus efficace possible. Mon impression est que ce soit le sujet est totalement maîtrisé par l'associer les consultants auquel cas ils vont déployer une méthodologie stricte éprouvée sur 50 projets et voilà ils vont arriver avec leur bulldozer et tout faire chez le client avec cette méthode.

Ou alors, il y a des points qui ne collent pas à leur savoir-faire ou à leurs compétences ou qui ne collent pas même sur l'intégralité du projet auquel cas, ils vont dire « on leur propose quelque chose sans forcément réfléchir à ce que l'on dit ou ce que l'on pense ». On fait un brain storming où l'on essaie d'appliquer des bouts de méthode que l'on maîtrise pour essayer d'en faire une méthode qui va s'appliquer aux projets en l'espèce. Et donc par là même on va essayer de montrer par petits bouts que l'on maîtrise et que donc l'impression globale du client sera que l'on maîtrise parfaitement ce que l'on dit dans sa globalité (ce qui est faux) et puis sur certains cas on va aussi se dire : on ne maîtrise pas le sujet, on te propose quelque chose qui ne nous paraît pas trop bête mais on verra sur place et on adaptera car il n'y il y aura forcément des adaptations à faire et puis on trouvera bien après coup comment répondre aux sujets. Tant qu'on n'arrive à vendre, à avoir cet effet d'annonce court terme, on a vendu, on a réussi, on va faire le projet ! A ce moment-là financièrement la mission est gagnée et donc le comment, c'est un sous-sujet et on verra après... on verra derrière (et peu importe si on n'a pas les connaissances) on se débrouillera pour les avoir après via des experts ou via la récupération de slides sauvages. Peu importe même si on ne répond pas parfaitement au sujet ou en tout cas pas correctement ».

▪ *« Peu importe si en terme de capacité humaine on a sous-dimensionné, qu'en termes de temps c'est difficilement faisable...Si en termes d'équipe on a sous dimensionné et bien ils cravacheront ou on essaiera de revendre un consultant et cela sera tout bénéf ! Si on a sous dimensionné en termes de temps, on montrera aux clients que de toute façon, il faudra en faire plus, que c'est nécessaire et que donc arrivera à revendre ce qui sera en plus. Donc de toute façon on arrivera toujours à faire des bénéfices sur beaucoup de projets y compris pris celui-là. Je pense que ce mode de raisonnement est souvent appliqué car finalement sur tous les tableaux on est gagnant et on n'est pas finalement très en danger. Une fois que l'on est dans la place, pourvu que les clients n'y voient que du feu au départ, à moins vraiment de se fâcher au niveau relationnel on arrivera toujours à faire passer, à faire avaler des*

coulevres quelque part...Y compris sur ce projet il est évident que les méthodes d'analyse ont été créées une fois sur place et on n'a fait la méthodologie sur le tard (ce n'était pas gravé dans le marbre dès le départ) ce qui ne veut pas forcément dire que ce n'était pas bon ou efficace. Mais la question de la faisabilité opérationnelle est vendue au client mais on n'y répond pas réellement avant d'y être confronté et d'être les mains dans le cambouis ».

- Elle insiste aussi sur les cloisonnements qui sont créés entre les équipes (internes / externes et entre cabinets ou prestataires externes, ce qui ne permet pas du coup aux faisabilités opérationnelles de bien remonter au niveau des instances du pilotage de programme (dans le cadre du projet mentionné.

▪ *« On sépare les équipes d'interventions avec, d'un côté les équipes qui ont les mains dans le cambouis et les équipes qui sont plutôt au niveau de la stratégie avec d'autres cabinets de conseil et donc ne fait pas communiquer les deux pour qu'il n'y ait pas de communication entre la stratégie et l'outil. On divise bien les deux ! »*

- Enfin, interrogée sur les impacts de ce mépris des faisabilités opérationnelles sur son activité au quotidien, elle explique la difficulté à gérer sur le plan des capacités humaines les projets rendus infaisables par manque d'étude des conditions que l'on puisse faire :

▪ *« Quand il y a mépris total des faisabilités opérationnelles et cela arrive assez souvent (on vend du rêve, même si c'est irréalisable et tout ce que tu veux), évidemment je le vis mal car je vois que cela ne va pas tenir car je sais que fondamentalement c'est n'importe quoi et donc je m'inquiète : donc je me dis « ok, c'est ça qu'il a vendu et c'est ça que je vais devoir faire et ce n'est pas réalisable en l'espère. Il va falloir que je fasse des heures supp, que je sois plus efficace, que je travaille le week end, et là effectivement je me dis que c'est irréalisable. Tu imagines les attentes des clients, si tu sais que ce n'est pas réalisable, tu te dis : « je vais être entre deux rouleaux compresseurs, le client d'un côté, et l'associé de l'autre » : du coup dès le départ tu te dis, « ouh lala c'est infaisable alors sois je m'y conforme et j'en perds jusqu'à ma santé pour délivrer la prestation qui a été vendue en tentant de ne pas me faire écraser par les deux rouleaux compresseurs » soit j'essaie d'adapter la réalisation pour servir les objectifs en prenant telles quelles les contraintes que l'on*

peut conserver et en faisant évoluer la réalisation (en essayant d'en contourner certaines) qui feront que le projet sera réalisable ! »

H7 : Il existe un déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles, humaines et techniques par les différentes parties prenantes au profit de la faisabilité financière, ayant un effet négatif sur la manœuvre d'alignement stratégique.

La prépondérance de la faisabilité financière dans la prise en compte des faisabilités opérationnelles revient dans le discours des acteurs internes.

Le directeur du programme de fusion le mentionne à plusieurs reprises : seules les synergies en termes de coût étaient l'objectif à atteindre puisque les autres aspects stratégiques n'avaient pas été pris en compte :

- *« Notre erreur stratégique fondamentale est de ne pas avoir su définir notre cible et cela nous a coûté très très cher. Le SI n'a jamais été drivé par la vision stratégique et il n'y avait pas de vision stratégique derrière les choix d'architecture qui ont été faits. Les coûts pour l'organisation sont énormes et c'est vrai par ailleurs, que dans un contexte extrêmement changeant, nous avons des difficultés importantes à définir une vraie stratégie ».*

- *« Depuis longtemps, nous voulions des synergies entre ces deux banques et nous avons des difficultés à le faire. Nous avons peur de rapprocher des machines qui aujourd'hui marchent bien »*

- *« Finalement, l'intention de rapprocher ces deux entités a été actée et les conditions politiques, de marché étant meilleures, on a décidé de commencer par les SI pour rapprocher les deux entreprises afin de développer des synergies »*

Ces éléments sont soulignés par les autres parties prenantes interviewées :

- *« La date a été fixée en fonction des calendriers de récolte des synergies qui avaient été annoncées. » / « Donc tout cela nous a amenés à voir le projet comme un projet technique pour délivrer les synergies telles qu'elles étaient établies par le calendrier » / « Pourquoi les dirigeants sont méprisants à ton avis ? Ils sont eux aussi méprisés par les marchés qui leur demandent des résultats financiers toujours en hausse quelles que soient les conditions ». (Directeur MOA)*

- « Je pense que dans le cadre de la fusion des SI, le premier critère a été le financier : c'est-à-dire l'optimisation du retour sur investissement par rapport au délai fixé. En même temps, un des dirigeants qui a imprimé sa marque sur le projet était directeur financier. Sur l'autre projet que nous sommes en train de faire, c'est la faisabilité réglementaire qui a été privilégiée » (Expert MOA – Marketing)

Aussi, la prise en compte des faisabilités opérationnelles focalisées sur d'autres dimensions (techniques, métier, organisationnelles, humaines, sociales, culturelles etc.) ont été peu prises en compte. Les aspects techniques ont pris en compte dans les grandes lignes sans interroger leurs spécificités et sans rentrer dans les détails de ce que ces deux SI nous disent des organisations dans lesquelles ils s'inscrivent (nous avons déjà mentionné ces éléments précédemment)

En ce qui concerne les autres faisabilités, elles sont souvent ignorées ou prises en compte tardivement dans le projet suite aux échecs rencontrés (notamment sur le plan organisationnel) :

- Le Directeur du programme de fusion le souligne très clairement.
 - « Les métiers ne se connaissaient pas et le choix a été fait surtout sans l'aval des métiers. On a considéré que c'était un projet technique. Les métiers ne se connaissaient pas, ils ne se regardaient pas »

- Ces analyses sont corroborées par le Directeur MOA qui insiste notamment sur les aspects culturels :
 - « De surcroît, en termes de faisabilités opérationnelles, culturellement, nous avons des méthodes de travail dans les deux entreprises qui sont très différentes. Personne n'a vraiment voulu aborder ces questions au début du projet... »

Pour l'expert MOA, la non prise en compte de ces faisabilités opérationnelles est liée au sentiment de non maîtrise de ces variables contrairement à la technique qui paraît plus appréhendable : « C'est vrai que l'on commence souvent par la technique : pourquoi commencer d'abord plus par les outils que par l'humain ? C'est vrai que les SI sont souvent très difficilement compréhensibles mais peut être que l'on pense que c'est plus facile et plus

concret à gérer au niveau du top management (même si ce n'est pas vrai, car les problématiques sont complexes et on ne maîtrise pas bien tous les impacts). L'humain fait peur car il est moins maîtrisable. Pour ce projet, je me dis qu'ils avaient peur sans doute que cela soit une bombe. Du coup, rien n'a été vraiment organisé au départ surtout. Même nous, on a été super gentil, on a essayé de comprendre leur système...Mais bon, peut être que je suis assez subjective dans mon appréciation des choses. On n'avait pas du tout la même culture :

- *Nous nous sommes relativement ouverts, nous ne sommes pas des banquiers au départ donc les infos circulent, notre gouvernance est assez ouverte et nous avons des contacts réguliers avec le top management (la structure est beaucoup plus petite aussi). On n'est pas gouverné à la « schlag ».*
- *Chez eux, le mode de gouvernance est différent : le chef dit « on y va », tout le monde suit. La culture est plus militaire et dès que c'est participatif, cela devient vite ingérable. Ils ont un mode de gestion des hommes basé sur « la gestion d'un plan de campagne militaire ».*
- *« Les règles du jeu sont fixées en fonction de celui qui a les manettes. Mais je dois dire quand même que les arguments financiers en termes de faisabilité sont toujours ceux qui sont les premiers étudiés. La prise de décision est très orientée vers la faisabilité financière, de surcroît quand l'un des dirigeants est directeur financier. Sur la fusion des organisations, ils ont bien été obligés de faire un peu de social même si cela est arrivé assez tard. Ils pilotent en fonction de la conjoncture et définissent des critères de faisabilité à prendre en compte en fonction de ce que dit le contexte. Pour nous, les opérationnels, il est très difficile de savoir quels sont leurs axes d'analyse. Parfois, tu te demandes même parfois s'ils analysent vraiment les sujets. J'espère que oui en tout cas ».*

- Ces constats sont partagés par les consultants dont nous ne retranscrivons pas l'intégralité du discours. Voici quelques exemples :

- L'associé d'un cabinet de conseil explique que les contraintes financières sont très prégnantes : *« Je n'ai jamais vu une analyse précise des conditions de réalisation du projet. A mon avis, il y a eu une analyse sommaire d'un point de vue technique et*

puis surtout une évaluation du coût d'un point de vue financier : ils ont essayé de valoriser les gains et ensuite ils ont grosso modo décidé d'un planning. Les autres types de faisabilités opérationnelles n'ont pas vraiment été pris en compte. Systématiquement, on essaie de minimiser les coûts et les délais : ce sont les paramètres essentiels de l'analyse et les dirigeants sont contents de voir que cela ne coûte pas cher. Evidemment, l'analyse étant sommaire, les clients sont toujours contents de voir que cela ne va pas coûter trop cher. Et après il faut se débrouiller avec ça. Il est difficile pour eux d'accepter les contraintes de faisabilités opérationnelles et de voir qu'ils ne peuvent pas faire plier l'organisation comme ils le souhaiteraient. Je pense qu'ils ont regardé de façon très macro les faisabilités techniques (mais sans vouloir rentrer dans les détails), et que le délai a été à l'origine de cette attitude. Il fallait converger à telle date mais ils n'ont pas regardé si cela était faisable ».

- *La consultante interrogée montre que la prise en compte des contraintes a du remonter au cours du projet avec l'accumulation des difficultés opérationnelles « Après, comme cela a transpiré, c'est plus au niveau des opérationnels, il y a une grogne qui a commencé à monter, puis petit à petit au comité de synchronisation ça remontait, et puis ensuite au niveau opérationnel, ils se sont rendus compte que cela n'avancait pas comme ils voulaient. On est dans les choux, on voit bien qu'à X semaines de la deadline on n'est pas en ligne et via le niveau d'avancement ils ont été obligés de revoir les objectifs de court terme et puis le cadencement. Je pense que c'est aussi parce qu'il y a eu au fur et à mesure de la réalisation, des questions de fusion des métiers, de travail entre les équipes qui sont remontées... Tout le monde s'est aperçu que c'était pas seulement un sujet de paramétrage, mais qu'il y avait des sujets business, organisationnels, humains, qui fallait prendre en compte et que l'on ne pouvait pas passer sous silence ».*

H8 : La réduction de la temporalité à l'exigence du court terme est une variable explicative du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorable à la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

La réduction de la temporalité à l'exigence du court terme est très présente dans les discours. C'est un des thèmes qui revient le plus souvent, et le lexique du court terme est très fréquent comme élément d'explication du manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles.

Plusieurs exemples illustrent cette hypothèse. Le Directeur du programme de fusion insiste sur la nécessité d'aller vite compte tenu des contraintes de temps : *« Puis cela a été une course contre la montre pour définir le projet stratégique ».*

Cette pression sur le court terme est accentuée par l'incertitude et l'instabilité du monde. Comme le souligne le Directeur MOA :

- *« Avant de commencer à discuter de ce sujet, il faut que j'insiste sur le fait que c'est un monde difficile et de plus en plus complexe. Il est très difficile de manœuvrer les organisations et donc c'est très difficile de piloter dans un monde si incertain. Nous avons beaucoup de mal à savoir comment piloter les choses ».*

- *« Donc tout cela nous a amenés à voir le projet comme un projet technique pour délivrer les synergies telles qu'elles étaient établies par le calendrier. Ils ont regardé certaines contraintes opérationnelles sur le plan technique mais en même temps, compte tenu de l'instabilité du monde (actionnaires, nouvelles réglementations qui peuvent impacter le business etc.), tout doit aller très vite car le monde est extrêmement changeant. Il aurait sans doute fallu regarder beaucoup d'autres contraintes de faisabilités opérationnelles, notamment sur le plan culturel...Mais le monde est tellement changeant et instable que les techniques, les procédés, les usages sont perpétuellement en décalage avec la réalité extérieure. Il y a la tentation d'aller très vite pour avancer coûte que coûte.... »*

- *« La stratégie bouge tout le temps : avant on avait des plans stratégiques stables et aujourd'hui tout cela est extrêmement mouvant. Le problème de notre informatique, notamment en raison de son inscription dans l'histoire de l'entreprise, c'est que le mouvement n'est pas quelque chose qui lui va bien. C'est un monde qui beaucoup plus compliqué et complexe qu'il n'y paraît : et le faire bouger, compte tenu*

de notre histoire, n'est pas évident, car il y a beaucoup d'impossibilités techniques. Donc les conditions de travail, sur le plan humain, social etc. sont devenues vraiment difficiles....Le stress, les incompréhensions réciproques, la pression des délais ! Les distorsions sont très importantes entre la stratégie qui évolue tout le temps, quand il y en a une et les opérationnels qui n'arrivent pas à suivre »

- *«Et en plus, il me semble aussi que vu que l'on a peur de l'incertitude : on complexifie alors encore plus les choses et on crée des besoins non nécessaires. On rajoute toujours des besoins aux besoins, on est en quête perpétuelle de choses hyper compliquées ! Conséquence : plus rien n'est simple. C'est très difficile de partager nos visions des choses, nos représentations....Tout cela, en plus de la complexité des organisations, est contraint par le temps et le contexte extérieur où tout va très vite. Tout cela est très révélateur des échecs rencontrés dans le projet dont nous parlons ».*

C'est élément est aussi mis en lumière par l'expert marketing interrogé. Il semble que la pression du court terme puisse expliquer le mépris des faisabilités opérationnelles : *« En tout cas, c'est sur que la prise en compte des faisabilités est très contraintes par la conjoncture. La gouvernance est instable, et le monde est incertain. Il faut toujours aller plus vite, donc même dans le cadre de projet long, on essaie d'aller le plus vite possible quitte à faire de la casse. Pour les projets plus longs, c'est difficile car l'environnement bouge et il y a une instabilité ambiante. Je comprends aussi pourquoi ils sont tentés de simplifier à l'extrême pour tenir les délais vu que la conjoncture bouge ».*

Pour la consultante intervenant au niveau opérationnel, *«Aujourd'hui il faut que ça aille très vite, c'est tout tout de suite, il faut aller très vite donc on n'a plus le temps d'avoir des phases de réflexion en amont très poussée et très étendue dans le temps donc en effet en partant des erreurs de jugement, il peu y avoir un manque de préparation, un manque de connaissance des contraintes qui font que l'on va sous estimer des éléments qui font que l'on ne prendra pas en compte certaines contraintes. Et ouis tu peux aussi t dire que vu que tu as très peu de temps pour le faire tu as un parti pris et du coup, j'oublie telle et telle contrainte et je laisse le bébé à ceux qui font et qui devront gérer au coup par coup ! »*

Cette exigence du court terme couplé à un monde changeant et instable a un impact sur les faisabilités opérationnelles dans la mesure où cette dernière a un impact sur la manière dont

les gens envisagent leur carrière. Étant donné que la temporalité est réduite au court terme, cela a un impact sur la manière dont les responsables étudient les faisabilités opérationnelles. Comme le souligne le sponsor adjoint de l'un des projets : *« Il faut y aller à un moment donné et il ne faut pas se poser trop de questions... C'est lié à la confiance, et au temps dans lequel tu t'inscris : est-ce que je suis prêt à l'assumer, pendant combien de temps, pourquoi je le fais ? Les gens se demandent surtout pour combien de temps ils vont avoir à assumer la décision ? D'ailleurs, je te rappelle que ceux qui ont pris la décision de la fusion des BO en 9 mois, ils ont sauté. Tu peux avoir aussi des rapports en fonction de l'actionnaire : tu peux faire des coups, faire avancer ponctuellement, ça dépend ensuite si tu restes ou pas dans la structure... Il y a une série d'éléments qui font que le temps est une variable importante dans la décision »*. Aussi la prise en compte des faisabilités opérationnelles serait liée au temps passé dans la structure : si l'on n'en assume pas les conséquences, quel est l'intérêt de prendre en compte les faisabilités opérationnelles ? Nous n'en assumerons pas les conséquences et si le projet n'aboutit, nous aurons tout fait pour changer de poste dans l'intervalle.

H9 : Les stratégies politiques des acteurs sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorables à l'alignement stratégique.

Le mépris des faisabilités opérationnelles est souvent explicité par les stratégies politiques des acteurs. La citation mentionnée dans la validation de l'hypothèse précédente montre que le facteur temps réduit à l'exigence du court terme a des impacts sur les stratégies personnelles des acteurs et leur rapport au pouvoir.

Selon le Directeur du Programme de fusion, la non consultation de certaines parties prenantes sur les faisabilités opérationnelles est liée aux enjeux politiques de l'organisation : *« les métiers ne se connaissaient pas, ils ne se regardaient pas surtout, qu'il y avait parallèlement de forts enjeux politiques. C'était une sorte d'oukaze politique et ils n'étaient de toute façon pas audibles. Ils n'ont pas été consultés car le projet était vu seulement sous l'angle informatique et de loin, beaucoup de raccourcis ont été faits »*.

Le sponsor adjoint de l'un des projets insiste beaucoup quant à lui sur la dimension politique expliquant le mépris des faisabilités opérationnelles :

- *« La stratégie souvent n'est pas écrite et c'est la résultante pour moi de la traduction d'une volonté politique. Dès que l'on fait des fusions d'entreprise au sens*

organisationnel, il y a toujours des batailles d'hommes très importantes (la fusion n'était pas faite et on était en plein là dedans) et c'est sur ce terrain que se joue la majorité des décisions ».

- *« Je pense que les analyses des SI ont été très sommaires car la volonté politique était tellement présente que de toute façon, le SI cible a été choisi de cette façon. Un des SI a été analysé mais l'autre n'a pas fait l'objet d'une analyse approfondie. Tout cela était très politique... »*

- *« La volonté politique était tellement forte qu'il ne fallait aucun barrage sur la route. Il y avait sans doute la peur que si on consulte différentes personnes, les choses n'avancent pas. Je ne suis pas sûr qu'il faille interroger tout le monde pour savoir si cela est faisable. Il faut je pense annoncer un délai, et essayer ensuite de faire rentrer ce qu'il est possible de faire en fonction du temps alloué. Tout cela est encore une fois, la traduction d'une volonté politique notamment en termes de délai ».*

- *« On méprise les gens et les experts à cause de la traduction d'une volonté politique ».*

Cette traduction du mépris des faisabilités opérationnelles et de ses effets est lié à l'absence de destin commun mis en danger par les exigences du court terme *« Mais quand c'est démesuré, il n'y a pas d'adhésion et il faut faire de la cosmétique pour adhérer au projet. Quand tu amorces quelque chose qui te semble vraiment infaisable car c'est démesuré, cela dépend d'échelle et de qui m'annonce cela, cela dépend aussi de la détermination de celui qui lance le projet. Du coup, tout le monde se dit : « mais qui est-il pour moi ? ». Chacun rentre alors dans des jeux de séduction, de collaboration par rapport à la hiérarchie. Si l'ambition n'est plus au service d'un projet d'entreprise dans ce cas cela peut poser problème. Si au contraire je vois la finalité pour l'entreprise, alors cela peut sans doute accroître ma capacité à faire. Cela dépend aussi de qui annonce cela et la cohérence du projet global : si ce n'est pas faisable et que je ne suis pas sollicité pour dire si c'est faisable ou non, cela viole l'expertise des gens qui connaissent les projets et les SI (cela veut dire que je suis là mais que l'on ne m'écoute pas). Quelle reconnaissance personnelle ont ces gens à prendre le risque de dire si c'est faisable ou pas faisable surtout quand ils n'ont pas vraiment le choix ? Donc Cela*

dépend de qui me le demande et comment je vois les choses dans l'organisation pour l'avenir ».

Un certain cynisme se dégage de ces propos comme si les personnes étaient prises dans un jeu politique dont elles ne pouvaient se dégager : *« Je ne sais pas quoi te dire réellement. Ce mépris existe certes mai je vais te dire, tout cela est une vaste farce, c'est-à-dire que dès le début peu de gens croyaient au fait que c'était faisable. Si on avait pris les gens un par un, je pense qu'il n'y a pas grand monde qui y aurait cru dès le départ. Ils ne sont pas complètement débiles. Ils ont des échelles de temps en tête, ils savent que les fusions, ça prend du temps. Il y avait une volonté politique de faire à telle date, et en cela de mépriser les faisabilités opérationnelles, et cela quel qu'en soit le prix pour les gens. Tu sais bien que nous sommes dans une société libérale et que les gens ne sont que des variables d'ajustement. Ce n'est pas le problème de s'intéresser aux gens et de prendre en compte dans quelles conditions de faisabilité le projet est réalisable pour l'aligner à la stratégie d'entreprise ».*

L'associé du cabinet de conseil renforce cette affirmation : *« Je pense que ce n'était même pas la question. Les conditions de réalisation n'ont pas été étudiées car le projet de fusion des systèmes n'était pas possible en soi, c'était une aberration. La seule explication c'est l'agenda personnel du dirigeant qui n'était pas lié à l'intérêt intrinsèque du projet. Cela n'aurait jamais du être lancé comme cela. Des fusions d'applications techniques en se disant que tout en cascade allait en découler, c'était incroyable de penser cela dans les organisations. C'est impossible pour moi de penser que les dirigeants croyaient à cela. Il y avait d'autres raisons de lancer ce projet dans ces conditions ».*

Aussi, le jeu politique étant relativement autoritaire, il était difficile comme le souligne un responsable MOA de contredire la volonté politique affirmée en haut lieu : *« Au départ ce n'était pas évident dans la mesure où ce n'était pas entendable au début. Nous n'avions pas le droit de dire que ça n'allait pas. Nous n'avions pas le droit de dire que nous étions hors jeu et personne n'avait envie d'être le mauvais élève. Il ne fallait pas être le premier à dire que ça n'allait pas et que cela n'était pas faisable. C'était, excuse moi de te le dire comme ça, mais un vrai jeu de cons. Après la première réunion de lancement, nous étions tous « hallucinés » et on savait que l'on n'y arriverait pas car c'était infaisable. Alors, on a essayé ! Le bon manager doit vendre le projet mais moi, ce n'est pas vraiment mon style ».* La parole des différentes parties prenantes s'est libérée ensuite suite au départ de la Direction Générale :

« au bout d'un moment, il fallait les alerter. Nos patrons ont écouté aussi parce que politiquement c'était possible suite à la démission de notre Directeur Général. On a aussi beaucoup de mal à nous écouter entre nous, entre projets. C'était très visible sur ce projet de convergence, aussi parce que l'organisation est très complexe ».

Ces jeux politiques impliquent souvent une déresponsabilisation du management face à la question des faisabilités opérationnelles : *« Ca devrait être de leur responsabilité. Mais finalement quand tu vas dans le mur, et même si c'est une absurdité, tu es obligé de continuer à cause de la pression. La responsabilité est collective, et plus l'échelon est élevé, plus on doit en assumer la responsabilité. Bien sûr au quotidien, dans les copils, ils vont par exemple alerter sur le fait que nous ne consommons pas assez de ressources par exemple. Mais en soi, c'est une bonne nouvelle car cela veut dire qu'il n'y a pas d'alerte et que nous allons plus vite que prévu. Mais eux, ils fantasment sur le fait que les gens n'avancent pas, que nous sommes paresseux.... C'est visible à tous les niveaux, pas simplement vis-à-vis des masses. Les organisations fonctionnent comme cela : il y a des couillons qui y vont et puis ensuite il y en a d'autres qui se disent que c'est débile et qui se couvrent. La responsabilité est alors rejetée sur les autres ».*

Ces stratégies politiques sont soulignées par l'associé du cabinet de conseil que nous avons interrogé. Le lien entre le mépris des faisabilités opérationnelles et la déresponsabilisation du management liée à la rotation des postes :

- *« Les décideurs ne connaissent pas le terrain opérationnel et la nature des postes, des métiers qui composent leurs entreprises. Ils ne font pas attention à ces contraintes opérationnelles et ils passent beaucoup de temps à regarder leurs agendas personnels. Et puis il faut bien dire que la contrainte opérationnelle n'est pas toujours un élément de décision car ils savent que de toute façon, ils risquent de ne plus être là : ils font donc attention surtout à leurs agendas personnels, et à la rotation des postes (c'est plus accéléré que par le passé). Donc du coup, ils ne se sentent pas vraiment responsables des trucs et ils se disent qu'ils ne seront plus là après. Ou alors, quand ils arrivent à un nouveau poste, ils disent qu'ils n'étaient pas là au moment de la prise de décision et que donc après leur arrivée, ils récupèrent des chantiers dont ils n'étaient pas les parties prenantes. Ce n'est donc pas de leur faute si les choses vont mal et c'est facile de dire que ce qui a été fait jusqu'à présent a été mal fait (ça les dédouane au niveau de leurs responsabilités). Du coup, tu comprends*

dans ce cas que la compréhension des faisabilités opérationnelles ne soit pas une préoccupation centrale dans leur cas ».

- *« Si leur job s'inscrit dans la durée, ils sont plus redevables à l'organisation et du coup, à mon avis le prisme de la décision s'inscrit dans d'autres types de paramètres. Ils auront une plus grande sensibilité aux faisabilités opérationnelles si cela a un impact sur leur promotion. Je ne sais pas donc si c'est une question de mépris, même si cela peut être ressenti comme tel par les équipes »*

Il est particulièrement intéressant de voir que malgré ces critiques adressées au management, le terme de mépris ne soit pas admis en tant que tel. Il peut être ressenti par les équipes mais ne peut pas être attribué au management. Il ne s'agirait donc que de sensation...

Pourtant quand on interroge les personnes travaillant sur le terrain, le terme de mépris lui est véritablement assumé dans le même contexte. Une consultante au niveau opérationnel témoigne: *« Pour moi, c'est plus du mépris, car la responsabilité est portée par ceux qui réalisent ! C'est de leur faute si on n'y arrive pas ! Moi je me demande si à travers le mépris des contraintes, on n'a pas aussi un mépris des gens plutôt ! Tout le monde se ment, cela fait avancer la roue ! On est tellement déconnecté, on fait du projet pour faire du projet, parce qu'il faut une actualité dans ton CV, ou à ce moment à, ou il y a un dirigeant qui a eu une lubie à un moment dans une soirée... (je caricature...). Et derrière, personne n'a envie de se mettre les mains là dedans car cela a un effet un peu paillette ! Sur le projet dont nous parlons, c'est pareil, si les hauts dirigeants sont insupportables c'est parce qu'ils ne savent pas gérer les trucs et que finalement c'est plus simple de mépriser ! ».*

Chapitre XII – Analyse des autres entretiens effectués

12.1 Confrontation des matériaux issus des entretiens

Dans le cadre de cette recherche, nous avons interrogé différents types de parties prenantes (Direction Générale, Direction Métier, Direction des Systèmes d'information, Cabinets de Conseil et Prestataires de services informatiques), soit 13 entretiens au total. La répartition entre les différentes parties prenantes se fait de la manière suivante :

- Trois entretiens ont été réalisés avec des personnes ayant des fonctions de niveau Direction Générale
 - o Un Directeur Général adjoint
 - o Un Vice-Président en charge des questions commerciales
 - o Un «Chief Operating Officer» (COO)
- Cinq entretiens ont été réalisés avec des Directeurs Métier / Directeurs des Fonctions Support:
 - o Un Directeur Financier
 - o Un Directeur Relation Client et Communication
 - o Un Directeur des Ressources Humaines
 - o Un Directeur des Achats
 - o Un chef de projet, appartenant à la même entreprise que le directeur financier et travaillant sur des projets informatiques en relation avec cette même direction financière.
- Deux entretiens ont été réalisés avec des Directeurs des Systèmes d'Information.
- Deux entretiens ont été réalisés avec des consultants :
 - o Un consultant en organisation et en transformation d'entreprise

- Un consultant MOE qui dirige sa propre structure après avoir réalisé la majeure partie de sa carrière dans des grands cabinets de conseil
- Un prestataire de services informatiques, en charge de fonctions de direction générale

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'analyse de ces différents matériaux.

12.2 Analyse des entretiens et synthèse des conclusions par type d'hypothèses

Nous vous présentons ci-dessous les résultats issus de la confrontation de ces différents matériaux en les synthétisant pour chaque type d'hypothèse.

H1: La mauvaise appréhension des faisabilités opérationnelles par les différentes parties prenantes est une variable explicative du désalignement stratégique

La difficulté d'appréhension des faisabilités opérationnelles est soulignée par les différentes parties prenantes, notamment en ce qui concerne les faisabilités sociales, humaines, culturelles voire organisationnelles dans certains cas. Par exemple, un directeur financier souligne cette difficulté à appréhender la complexité des faisabilités et leur maillage: *«on a sous estimé la complexité de l'organisation du projet: nous avons des équipes multiples, des prestataires différents, localisés sur différents sites ! C'est d'une complexité de fonctionnement, c'est super dur !»*.

Aussi, certains justifient-ils cette difficulté d'appréhension des faisabilités opérationnelles en s'en remettant aux processus organisationnels et décisionnels leur permettant d'avoir les bons relais informationnels nécessaires à l'appréhension des faisabilités opérationnelles. Ce même Directeur financier en témoigne *«il y a une phase de mandat: donc on dit aux gens notamment, « présentez-nous votre idée »». Ensuite, nous avons des comités d'investissement métier, et des comités d'investissement délégués au niveau des régions et des fonctions centrales pour les plus petits projets. [...] Cela permet un premier filtre puisque l'on décide ou non puisque l'on décide ou non de garder l'idée. La personne qui présente son projet vient avec une idée générique du coût et du gain qui peut être espéré. C'est le donc premier niveau. On y croit ou pas bien entendu. Si le mandat est présenté au niveau des comités métier, c'est-*

à-dire au niveau de la DG, le document est assez étoffé (on ne vient pas à ce niveau de décision sans avoir réfléchi au sujet de manière approfondie). »

Pourtant, lors des entretiens, nous nous rendons vite compte, dans la manière dont les discours sont construits, que les processus et procédures décisionnelles ne résolvent pas la question de la « mé-prise » en compte des faisabilités opérationnelles. Beaucoup soulignent la difficulté qu'ils ont à faire confiance à ceux qui leur remontent des informations sur les faisabilités. On peut se tromper sur la prise en ayant pourtant l'intention de bien la prendre : cependant, si le capteur que nous pensons avoir n'est pas fiable, la mauvaise appréhension de la faisabilité est en marche. Le directeur financier interrogé dans le cadre de cette thèse nous éclaire sur ce sujet : *« si j'ai une personne en charge d'un projet qui vous dit « carabistouille », qui revient, qui n'est pas honnête, et ça arrive très souvent ! Moi je suis éberlué par cela [...] »*. Cette attitude de certains rend l'appréhension des contraintes de faisabilités très difficile. Les dirigeants notamment soulignent l'isolement de la prise de décision et l'incertitude dans lequel ils sont plongés. Il ne leur est pas toujours facile de bien prendre en compte les faisabilités opérationnelles comme en témoigne un vice-président : *« je crois que nous sommes démunis, nous sommes projetés dans un univers qui n'est pas le nôtre. Nous essayons de nous rattacher à l'aspect opérationnel des choses, mais on est dans un projet avec des jargons, du vocabulaire différent, des méthodes nouvelles »*. Nous sommes dans ce cas dans le cas de la disjonction cognitive.

Beaucoup de réflexions sont menées dans le cadre de ces entretiens sur la difficulté de bien prendre les faisabilités opérationnelles pour mener un projet à sa réussite. Un membre de la Direction Générale (vice-président) insiste sur le fait que même en essayant de bien appréhender les faisabilités, notamment les faisabilités humaines, on peut se tromper entre ce que l'on demande et ce que la personne est en capacité de faire : *« cela m'est arrivé de me rendre compte que j'avais mis des gens dans des positions où ils n'étaient pas confortables... Certains ont développé un stress énorme que dans ton système de valeur, tu ne perçois pas non plus. Pour toi cela peut être extrêmement simple à réaliser, et pour quelqu'un d'autre, cela peut être extrêmement difficile »*.

Aussi, au regard des éléments mentionnés précédemment, la difficulté de « bien prendre » les faisabilités opérationnelles est soulignée par les différentes parties prenantes interrogées. Il existe des « mé-prises » qui peuvent avoir pour conséquence, notamment sur le plan humain,

de mettre certaines personnes en difficulté sans que la personne ayant pris la décision ne s'en soit aperçue initialement.

H2 : Le déficit d'attention porté par les différentes parties prenantes aux faisabilités opérationnelles est une variable explicative du désalignement stratégique.

Concernant cette hypothèse de travail, on retrouve plusieurs faisceaux d'indices montrant que les différentes parties prenantes ne font pas toujours attention aux faisabilités opérationnelles. Le manque d'attention porté aux faisabilités opérationnelles est dans un premier temps raconté par l'une des parties prenantes interrogées (un directeur des achats) qui nous raconte comment la Direction Générale en ignorant certaines faisabilités opérationnelles, a conduit le projet à l'échec. Ci-dessous un extrait de ses propos : *« Par exemple, si on décide de revoir nos SI qui ne sont pas au top car ils ne sont pas assez flexibles et souples, on a fait un appel d'offres pour faire un pilote au Brésil (allez savoir pourquoi).*

Déjà quand on fait un truc en France avec des Français, c'est déjà pas simple mais alors pourquoi le Brésil ? Peut être qu'on s'est dit qu'ailleurs ça serait plus simple. Déjà on a des différences culturelles donc on fait un appel d'offre et on part avec le cabinet Z mais seul petit problème, aussi, c'est qu'ils sont Américains. Donc on part sur SAP qui est déjà un système très structurant avec des Français, des Brésiliens et des Américains ! SAP, on avait déjà eu plein de problèmes sur les besoins, donc cette fois-là on fait super attention au cahier des charges, on définit tout avec le cabinet Z, les cotations, le forfait aussi avec les consultants (pour éviter de se faire enfiler des avenants), on commence sur une petite unité au Brésil : c'est une société que l'on avait achetée il y a déjà 2 ans qui était déjà elle-même en stress et sur laquelle on déploie un système inconnu des gens de la DSI d'entreprise en dehors des minimum de connaissances qu'un informaticien peut avoir sur SAP et dans une entreprise qui est située de plus à XX (XX on connaît bien mais XX on ne connaît pas).

Cela ne fait rien, on part avec une équipe de pilotage costaud et le Directeur de la logistique (qui va être un des patrons du pilotage avec le Directeur général adjoint qui était aussi superviseur de tout ce qui est DSI). Et roule la galère ! Et bien il y a 15 jours, d'abord le budget établi était à 2 millions d'euros, et alors que nous dépassions les 3 millions d'euros en frais externes sans compter le temps passé en interne (qui est valorisé aussi pour suivre les coûts), le chef a dit qu'il fallait arrêter après plus de 3 mois de retard ».

Cette histoire est révélatrice du manque d'attention portée aux faisabilités opérationnelles puisque les différentes parties prenantes ont introduit des facteurs de complexité supplémentaires dont on ne sait pas si elles ont bien mesuré les conséquences opérationnelles. Elles ne se sont pas interrogées sur les complexités induites par la compréhension inter-culturelle entre les différentes parties prenantes et sur le coût financier d'une telle entreprise, en dépit des différents éléments de contraintes qui pouvaient être prises en compte. Constaté après quelques mois qu'il faille arrêter le projet en raison de son infaisabilité financière tout d'abord, puis des difficultés culturelles et organisationnelles rencontrées par les équipes ensuite, ne semble pas surprenant: tous les ingrédients de mépris des contraintes de réalisation étant réunis, on pouvait déjà écrire l'histoire d'une catastrophe annoncée.

Les éléments d'explication donnés par ce Directeur Métier sont intéressantes à cet égard :

« Vous me direz, 3 mois de retards dans un projet SI, ce n'est pas grand-chose, c'est vraiment un prétexte... Mais en fait, on s'est rendu compte que cela prenait beaucoup de temps, que l'on n'y arriverait pas, que l'on arriverait pas à faire faire au système et à s'entendre avec l'intégrateur sur ce que l'on voulait que le système fasse et que l'on n'arriverait jamais à le déployer au-delà de XX. On était en train de dépenser 3 millions d'euros de SI pour le SI de XX. Donc on a arrêté les frais : on s'est dit « ce n'est pas possible ».

Alors pourquoi ? Si je regarde l'ensemble des projets passés et là où on avait des budgets supérieurs à 2 millions d'euros pour des systèmes et l'où on a pu s'arrêter à 10 millions d'euros, et qui étaient d'une complexité telle... Chez nous on a assisté à un OPGL (un système de gestion de production sous Oracle) : on adapté cela à nos spécificités et si vous voulez, on ne maîtrise pas tout, on est incertain ... Donc on veut prévoir tous les cas qui peuvent nous arriver même quand on sait que sur les 100% de fonctionnalités, on ne va en utiliser au quotidien que 20% mais au cas où on veut quand même les prévoir : donc la société cherche à se protéger et prévoir l'imprévisible, donc recherche le cas le plus tordu qui puisse arriver.

Donc on accroît la complexité et on en oublie de revenir à des choses plus simples. On en va même jusqu'à interroger les compétences de nos intégrateurs : ce n'est pas possible quand même qu'on n'y arrive pas ! Mais en réalité on veut customiser un maximum la solution et donc il y a un autre problème : une fois que on l'a customisé, il n'y a que nous qui pouvons la déployer. Donc après au niveau mondial, l'équipe interne est énorme car c'est la seule qui connaisse le système. Et puis ensuite, quand on veut en changer, il n'y a personne qui

connaisse les spécificités de nos systèmes. Donc soit on doit remettre complètement à plat nos systèmes, soit on est reparti dans nos anciens systèmes ».

Il semble que les raisons évoquées pour expliquer cet échec, soient la peur de l'incertitude qui finalement incite les entreprises à manquer de pragmatisme en oubliant de s'interroger sur ce que révèlent les faisabilités sur le terrain des opérations. Est-ce simplement l'angoisse de « l'imprévisible » qui emmène les entreprises vers ce manque de pragmatisme ? On peut se demander si une étude complète et approfondie a été faite, ne serait-ce que sur le plan de la faisabilité financière : les déplacements des équipes françaises et américaines à l'étranger se révèlent très coûteux.

Un autre exemple nous est donné par l'une des parties prenantes interrogées, qui explique l'échec de l'installation d'un système informatique en raison d'une inadéquation de ce logiciel avec les usages des utilisateurs finaux. La faisabilité humaine, c'est-à-dire la capacité des équipes à faire, que ce soit sur le plan des usages et donc de l'appropriation, n'a pas du tout été prise en compte par les dirigeants : ils n'y ont porté aucune attention et ont du mal à admettre leurs erreurs, et leur manque de compétence. Le commentaire d'un Directeur Relation Client et Communication est édifiant : *« Le type sur un site est à la fois au four et au moulin, il fait aussi la cuisine sur des petits sites... Bref c'était beaucoup trop compliqué, et donc voilà un espèce de rêve qui nous a coûté de l'argent bien évidemment et qui n'a pas été utilisé, qui a eu plusieurs effets négatifs aussi parce que l'on s'est entêté très longtemps... On va le faire, ça va marcher et pendant ce temps là, on ne développait pas et on se disait pas : « il faut qu'on arrête et on va développer un truc qui va bien nous servir ». On a sans doute pris du retard sur le plan de la gestion informatique. On a, peut être sur le plan humain, (en fait ce n'est pas « peut être » mais « sûrement »), un peu, déstabilisé, mis en échec des gens... Notre population, vous voyez bien, ce sont beaucoup des cuisiniers, et puis des cuisiniers qui ont évolué car ils sont un peu plus malins que les autres, et qui deviennent gérants...*

Mais à la base, ils ne sont pas bac+4, ils sont plutôt bac-2, ils se mettent à l'informatique, super, mais bon on les a un peu déstabilisés. Un certain nombre de types ont été un peu désabusés. Et puis on bout d'un moment, toute chose ayant une fin, même les mauvaises, on s'est rendu compte...Evidemment, le type qui a lancé ça, qui est le patron, qui est avec son Comex, il a un peu de mal, même moi y compris, à reconnaître que son affaire ne marche pas et que c'est plutôt parce que les gens sont un peu couillons que cela ne marche pas. Ce n'est

pas parce que lui s'est trompé. Donc on a insisté longtemps et puis, au bout d'un moment, qu'est-ce qui s'est passé ? Notre révolution copernicienne a été la suivante : nous avons racheté une entreprise, une grosse PME qui fait 500 millions de chiffre d'affaires et en regardant ce qu'ils faisaient, on s'est rendu compte qu'ils avaient un système de gestion qui nous semblait extrêmement pertinent ». Il est intéressant dans le cadre de cet entretien de voir combien les usages des systèmes d'information ont été méprisés. La remise en cause de la Direction Générale est de surcroît limitée puisque l'infériorisation des utilisateurs est visible dans cet extrait : ce n'est pas une décision erronée n'ayant pas bien analysé les besoins des utilisateurs finaux, c'est le manque de compétence des utilisateurs qui est en cause : *« les gens sont un peu couillons ».*

Pourtant, cette absence de prise en compte des faisabilités opérationnelles, justifiées par ces deux parties prenantes par la dimension du « rêve », a des effets négatifs sur l'alignement stratégique puisque dans les deux cas, les projets ont été arrêtés. Aussi, d'autres parties prenantes mettent en lumière la richesse des approches visant à confronter les représentations entre les parties prenantes. Un vice-président en témoigne : *« c'est vrai que cela ralentit le processus de décision : on va avoir des arguments RH, opération, sales, juridiques...[...]. C'est riche, c'est parfois aussi un peu le bazar mais nos décisions sont aussi mieux construites...Finalement, cela fonctionne bien et tout le monde est au même niveau d'information (cela évite la formation des chapelles, en tout cas cela limite ces effets là) »*

Cependant, comme souligné précédemment, si ce modèle est plus riche, il est aussi plus complexe et il n'est pas toujours évident pour de nombreux chefs d'entreprise de prendre des décisions face à la multiplicité des points de vue exprimés sur les faisabilités opérationnelles. Il existe, comme le souligne le dirigeant d'une société de conseil en transformation d'entreprise, *« des limites à cela, c'est que l'on peut aussi être en workshop permanent ».*

A la question de savoir si l'on peut considérer cela comme du mépris, certaines personnes admettent ce terme, d'autres ne souhaitent pas l'utiliser ou le remplacent par un terme qui leur semble plus approprié...Les réponses ne sont pas unanimes et on observe des réactions très différentes en fonction des parties prenantes :

- Pour le dirigeant d'un cabinet de conseil, le terme de mépris, peut être questionné : *« Il y a toujours les tentations mimétiques, l'isomorphisme...Je ne sais pas si on parle de mépris ou si l'on parle d'instinct de survie quand on veut durer »*

dans l'entreprise. On n'a pas toujours intérêt personnellement parlant à se mettre en chemin de certaines décisions, en remontant des contraintes opérationnelles sur les projets SI visant l'alignement ».

- Pour le DSI d'une grande entreprise, *« si les gens sur des gros projets informatiques de transformation ont du mépris pour les faisabilités opérationnelles, vous pensez bien qu'ils en ont pour autre chose (pour leurs clients, leur management, leurs collègues, etc.). Donc quand cela commence mal, cela se termine mal ».*
- Pour le chef de projet interrogé, *« le mépris existe dans le sens suivant : « peu importe comment ils s'en sortent, et je me fiche de le savoir, ils le feront ». De savoir que l'on va travailler avec des horaires de dingue, que l'on abat une quantité de travail considérable en étant très engagé personnellement, que l'on absorbe tout ce que l'on peut pour satisfaire leurs attentes, ils s'en fichent finalement. Sauf, si notamment en raison de la médiatisation des risques psycho-sociaux, quelqu'un va vraiment mal, là ils le font car quelque part c'est leur job et ils pourront être tenus pour responsables. Quand je suis allée voir mes responsables (N+1, N+2, N+3), et que je leur ai dit que je finissais très tard le soir depuis plusieurs mois, que je craquais, que les personnes n'avaient pas le temps de souffler dans mon équipe et qu'humainement c'était extrêmement difficile, derrière on me répond : « ah d'accord, pas de souci mais qui vous oblige à rester aussi tard ? » Je réponds « Personne, mais si on veut respecter les dates, on n'a pas le choix ». Et ils me disent « Ne restez pas après 20h, personne ne vous y oblige ». Derrière je sais, que j'ai une conscience professionnelle, que j'ai énormément de travail, et que je ne vais pas partir si je sais que j'ai une quantité de travail en attente, surtout que les délais sont très serrés et que si je ne réussis pas, la qualité de mon travail peut être remise en cause. Mais en effet personne ne nous dit « Ne restez pas après 20h ». Si on me dit « tu sors à 19h », je sais que cela aura un impact sur le projet et que je pourrais être tenue pour responsable. C'est un jeu de « non dit » et c'est pour cela que je disais tout à l'heure que je m'imposais de rester tard aussi parce que je sais implicitement cela me sera reproché si je ne le fais pas. En revanche, quand j'en parle, on me dit l'inverse. Déjà il faut le dire, et cela m'a déjà pris beaucoup de temps pour avoir le courage d'en parler et de l'avouer ».*

H3 : L'attention portée aux faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre d'alignement est une variable explicative de la réussite de l'alignement stratégique

Les différentes parties prenantes interrogées renforcent les conclusions vues précédemment. Dans certains cas, les faisabilités opérationnelles remontent quand les choses ne fonctionnent pas du tout ou très mal. Mais cela dépend du climat organisationnel de l'entreprise considérée : certains encouragent la remontée des contraintes à la réalisation car ils préfèrent ajuster leurs décisions pour éviter de se retrouver dans l'impasse. Un Directeur des Achats nous en donne une illustration : *« Tout le monde doit faire attention : notamment quand des collaborateurs prennent des responsabilités nouvelles, l'erreur quelque part peut être admise, ou excusable, on apprend par l'erreur. Par contre, c'est le jour, où vous voyez que l'on va se planter, n'attendez pas la date limite de réalisation pour me prévenir. Pour moi ce n'est pas une preuve d'incompétence de dire « je suis bloqué, on fait comment ? », plutôt que d'attendre la date limite et de dire « chef, on y arrive pas ». Le problème c'est que s'il se plante, moi aussi je me plante. Donc plus tôt j'ai l'information, plus tôt j'ai d'autres ressources pour qu'à la date limite je puisse avoir une solution, peut être bancale, mais une solution quand même ».*

Plusieurs parties prenantes insistent cependant sur la peur que les équipes peuvent avoir à remonter certaines contraintes opérationnelles au cours des projets. Nous avons sélectionné un exemple illustrant cela à travers le verbatim du chef de projet interrogé : *« Il suffit d'une décision qui blesse et qui choque pour tout détruire. Par exemple, il suffit qu'un manager arrête un projet auxquels les gens croyaient, parce que ce n'est plus dans la stratégie d'entreprise et que les équipes soient réaffectées à un autre projet qui court à la catastrophe pour que la réputation d'une personne soit faite. Du coup, les mécanismes de peur, de non remontée des alertes, s'enclenchent et cela détruit le lien humain. Le mot terreur est très fort mais je sais que mon N+3 fait régner une certaine terreur et il est appelé le dictateur. Chacun est complètement stressé quand il va le voir »*

Certains expliquent qu'il est tentant dans ce cas de court-circuiter pour essayer de récupérer les bonnes informations quand les capteurs ne fonctionnent pas bien. Cela peut aussi être parfois dangereux car on prend le risque de mal appréhender cette information comme l'explique le Directeur financier interrogé : *« on va vers la personne qui a des connaissances sans passer par le grade hiérarchique supérieur, on prend plus de libertés (mais il faut être*

vigilant avec cela), il y a plus de fluidités avec les nouvelles technologies (les mails notamment). Il peut y avoir une tentation d'aller vers la personne qui sait avec le risque de court-circuiter ou de manque de prise de recul (car on croit que c'est la bonne personne mais en fait elle n'a pas de vision globale et elle est trop technique ou spécifique dans son domaine). »

Un de nos interlocuteurs, un Directeur des Systèmes d'Information, tempère ces propos en soulignant que parfois l'information remonte aussi parfois trop vite et manière désordonnée, ce qui peut déstabiliser la prise de décision : *« Car souvent ce qui se passe, c'est que l'information remonte de l'opérationnel à son chef, de son chef au patron, du patron au DG, et au final elle arrive un peu n'importe comment, plus par le haut de la pyramide et elle n'est pas canalisée. Il faut qu'elle soit bien canalisée, pour être bien comprise. Donc oui, cela remonte et de manière conflictuelle. Et ensuite du coup, cela redescend et c'est du style « mais c'est quoi ce bordel, cela ne marche pas etc. ». Un des problèmes c'est ça, c'est le rattachement hiérarchique versus le mode projet. Il faut donc bien comprendre que quand on travaille sur un projet, on a une délégation du pouvoir hiérarchique vis-à-vis des chefs de projet et il faut que l'information remonte via ces canaux »*. La prise en compte des faisabilités opérationnelles au cours de la manœuvre doit être canalisée au risque de produire des effets de bord ayant des impacts négatifs sur l'alignement stratégique.

Certains dirigeants expliquent aussi la difficulté qu'il peut y avoir à gérer les contraintes qui arrivent au cours des projets. Un vice-président témoigne de cela : *« Lors du projet dont je te parlais précédemment, c'était un peu au coup par coup et de manière très chaotique en mode gestion de crise. Certaines personnes étaient très sollicitées car elles avaient la connaissance et pour certaines elles ont craqué car elles n'arrivaient plus à gérer. A plusieurs reprises, il y a eu des actions pour relancer la machine, remotiver les équipes qui nerveusement étaient au bout du rouleau. Ils avaient double job entre le projet et leurs activités quotidiennes. Je pense que l'écoute est importante mais parfois nous n'avons pas été toujours en mesure de le faire »*.

La prise en compte des faisabilités opérationnelles en cours de projet, si elle semble nécessaire pour favoriser l'atteinte du butin escompté, doit cependant être canalisée sous peine d'avoir des effets déstabilisants.

H4 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit de compréhension des faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

L'une des difficultés d'appréhension des faisabilités techniques est liée à son caractère systémique. Comme le souligne un DSI, « *La compréhension doit être de l'ordre de la systémique car quand on touche quelque chose, ça peut avoir des répercussions importantes ailleurs...* ». Cette dimension est visiblement appréhendée par les Directions Générales et par les Directions métier : « *Quand on se retrouve dans ce genre de situation, et en dépit des efforts de vulgarisation, on se trouve forcément à expliquer des choses qu'ils ne comprennent pas* ».

Parmi les parties prenantes interrogées, beaucoup d'entre elles soulignent le rôle du langage informatique, considéré par certains comme un savant jargon ou une forme de « techno-verbiage, qui vient opacifier la juste appréhension des faisabilités techniques. Interrogées sur les causes explicatives de ces difficultés de compréhension, les parties prenantes nous donnent des éléments riches à prendre en compte lors de la manœuvre d'alignement stratégique. Les difficultés de compréhension liées au langage sont expliquées par certaines parties prenantes par la volonté de paraître compétents, vis-à-vis de leurs interlocuteurs en interne ou en externe, comme le souligne le Directeur des Achats interrogé : « *chez nous, il y a une espèce de binôme puisque c'est le numéro 2 qui s'occupe de tout ce qui SI : ce sont des gens qui veulent paraître extrêmement qualifiés, c'est-à-dire si la compétence de l'interne apparaît comme inférieure à celle de l'externe, ce n'est pas normal, on se dit qu'il n'est pas bon. Donc je vous passe les acronymes, mais je suis certain qu'ils ne se comprennent pas bien et le patron ne va pas voir qu'en engagement risque de coûter X millions d'euros (il ne peut pas comprendre aussi les articulations entre modules)* » (Directeur des Achats).

Cela revient, comme le souligne l'un des Directeurs des Systèmes d'Information, à défendre leur « pré-carré » : « *le problème aussi, c'est souvent que la DSI a tendance à se cacher derrière des mots compliqués. C'est quelque part, leur pré-carré, leur science, qu'ils aiment bien étaler car cela symbolise leur compétence* ».

La difficulté que certaines parties prenantes ont à bien comprendre et appréhender le système d'information est confirmée à travers les éléments mentionnés ci-dessus. Nous notons de plus que le langage employé par les spécialistes du système d'information est une des variables

explicatives des ces problèmes de compréhension et d'appréhension des faisabilités opérationnelles. De plus, comme souligné par l'un des DSI interrogé, le langage est révélateur des positionnements politiques dans l'organisation. Utiliser un techno-verbiage est un moyen de protection, soit défensif en réponse à un déficit éventuel de reconnaissance des autres parties prenantes, soit offensif comme illustration des jeux politiques qui ont lieu dans les organisations. Pierre Bourdieu, dans son ouvrage, *Langage et pouvoir symbolique*³⁶⁸, montre bien en quoi les actes de langage ont une dimension politique car ils sont souvent à l'origine d'un pouvoir symbolique véhiculé par ceux qui en font usage dans leur relation avec les autres.

H5 : Il existe de la part des Directions Générales et des Directions Métier un déficit d'attention pour les faisabilités techniques, ayant un effet négatif sur la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

Ce manque d'attention aux faisabilités techniques s'illustrent le plus souvent par l'absence d'écoute et de prise en compte des arguments liés aux systèmes d'information exprimés par les spécialistes du SI. Plusieurs exemples illustrent ce manque d'attention aux contraintes, et cela va de l'indifférence la plus totale aux commentaires désobligeants. Un Directeur des Systèmes d'Information nous le raconte : « *Mais les Directions métier ont vite été confrontées au « ça marche pas ». Et dans ce cas là alors, elles appellent la DSI « Allo l'informatique, cela ne marche pas. Est-ce que vous pouvez nous aider ? ». Donc moi, quand je suis arrivé, j'ai changé les règles du jeu. Je ne voulais pas que cela se passe de cette manière et j'ai expliqué que je voulais que l'on partage nos visions des choses : on choisit ensemble les outils et ce n'est pas « allo l'informatique, j'ai un problème ».*

Aussi, l'expression de contraintes techniques peut mettre en cause la compétence des informaticiens. Les deux DSI interrogés sont d'accord sur ce point et nous avons sélectionné un extrait des propos de l'un d'entre eux : « *Si on dit que nous ne pouvons pas tout faire, et qu'il y a des contraintes, nous passons pour des incompetents. On nous dit que nous ne sommes pas bons. On nous dit alors qu'on va aller voir ailleurs et que le problème va être réglé (car on va trouver des gens qui vont savoir faire) ».*

D'ailleurs, l'une des parties prenantes interrogées, un Directeur Métier montre bien le manque d'attention qui est porté aux faisabilités techniques. Il fait d'ailleurs le lien entre le manque de

³⁶⁸ BOURDIEU P., *Langage et pouvoir symbolique*, Editions du Seuil, 2001

compréhension et le fait d'ignorer les contraintes techniques : *« Je ne sais pas si j'aurais gagné. Je saurai ça finalement dans 15 jours. Mais de temps en temps, une collaboratrice en avait déjà parlé à la DSI, ça ne bougeait pas mais il a fallu que moi j'en parle à mon petit camarade qui est au Comex comme moi, qui est le DSI France. Je lui ai dit, « mais Claude, attends, il faut qu'on règle ça... » Et là, il m'a dit : « je ne suis pas au courant ». Je lui ai dit « je t'explique ce que j'ai compris ». Et là il me dit « si, c'est possible, on va pouvoir tout faire ». Et là, il m'envoie son sbire, et son sbire, il m'explique d'abord pourquoi il ne peut pas faire. Et je lui ai dit, « je m'en fous, trouve moi des solutions ! ». C'est quand même un monde à part et il faut avec l'informatique venir sur le terrain de l'exploitation, du métier de l'entreprise et essayer de ne pas se faire bouffer par leurs problèmes techniques... Les problèmes techniques, on s'en fout, moi je veux des solutions. Mais ce n'est pas simple. Je trouve que chez nous, je les ai vus évoluer depuis de nombreuses années, ils ont fait des efforts mais ils ont encore des efforts à faire et je pense que cela dépend beaucoup du patron des SI, il faut un type qui parle français ».* Au regard de ces rapports à la technique et au langage, le thème de la frontière est très présent, comme si finalement, les fonctions informatiques étaient « étrangères » pour ne pas dire « barbares », puisque étymologiquement parlant, ce terme était utilisé autrefois pour qualifier les personnes étrangères qui ne parlaient pas la langue du pays considéré.

Ce déficit d'attention porté aux faisabilités techniques est souligné par plusieurs spécialistes du SI. Ce n'est en effet pas un domaine où tout est réglé à l'avance, comme l'explique l'un des Directeurs des Systèmes d'Information : *« le premier (le client), c'est qu'il pense que l'informatique est une science exacte, qu'il leur est difficile de comprendre que l'on puisse avancer à tâtons, c'est-à-dire de faire du tuning sur des infrastructures, du réseau ». Devant les remises en cause successives liées au SI, l'attention décroît et la lassitude s'installe devant l'apparition continue de contraintes techniques, difficilement compréhensibles ».*

Cette difficulté à « bien prendre » et à « porter attention » aux faisabilités techniques vient interroger la compétence et la qualité des dirigeants, pour certaines parties prenantes spécialistes du SI. Un Directeur des Systèmes d'Information le souligne : *« Instantanément, je vais vous dire, il vient souvent de l'incompétence des dirigeants. C'est comme quand vous entendez un manager dire « mon équipe, ce sont des nuls ». Moi j'entends quelqu'un dire cela, je pense tout de suite « je suis incompétent et mon équipe est comme moi » ».*

Aussi l'un des DSI explique notamment que pour éviter ce genre de problème, il est nécessaire d'être présent au comité exécutif pour s'imposer comme l'égal des autres Directeurs métier ou des fonctions support : *« Donc c'est un choix qui doit être fait en commun, aussi bien sur les éléments de contraintes techniques et métier, que sur le partage des risques, et des plans d'action pour les corriger. Cela ne doit pas être fait chacun dans son coin. Je pense que le point de départ, c'est la présence de la DSI au Comex. C'est ce qui fait que j'ai pu m'imposer au niveau de la Direction Générale, comme un « pair » des autres Directions Métier, Support etc. Il a fallu dire « maintenant on va travailler ensemble ». Il est nécessaire que je comprenne les enjeux des segments de marché expliqués par les Directions Métier, pour que je puisse faire des réponses appropriées, justes et adaptées au business model, fiables... Nous avons de meilleures chances dans ce cas d'avoir moins de problèmes du point de vue métier et moi, j'ai ainsi les moyens de mieux maîtriser mon périmètre informatique. C'est fondamental, le niveau de la discussion autour des sujets informatiques pour l'alignement stratégique ».*

Le chef de projet interrogé explique notamment que les informaticiens, quand ils émettent des contraintes sur le plan technique sont peu entendus et parfois infériorisés: *« En termes de responsabilité, jamais ils ne laisseront des experts informaticiens, de surcroît les non managers, exprimer leurs points de vue. En termes de légitimité, leur parole n'est pas entendue et mise à l'écart par rapport au top management. Dans tous les comités de décision, il n'y a pas d'informaticiens, on les appelle les « grouillots ». J'ai appris cela quand je suis rentré dans cette société. C'est relativement méprisant. Je ne sais pas d'où ça vient d'ailleurs mais le message est le suivant : « tu es un grouillot donc ton avis ne compte pas même si tu es légitime ». Tu peux essayer de te faire entendre si un tas de grouillots comme toi remonte de façon collective les problèmes. A plusieurs, on a plus de chances d'être entendus ».* Le mépris des contraintes techniques est révélé de manière très précise dans cet entretien.

Aussi, nous pouvons en conclure que les différentes faisabilités techniques ne font pas toujours l'objet d'une attention soutenue de la part des dirigeants. En effet, comme souligné par les différentes parties prenantes, il existe souvent un mépris des faisabilités techniques, qui se manifeste par de l'indifférence voire du dédain vis-à-vis des parties prenantes spécialistes du système d'information, en particulier vis-à-vis du DSI. Si ce dernier n'est pas

inclus dans les échanges entre les différentes parties prenantes et entendu sur les différentes faisabilités qu'il peut exprimer, notamment sur le plan technique, l'atteinte du butin attendu en termes d'alignement stratégique peut être compromise.

H6 : Les cabinets de conseil et prestataires de service informatique contribuent au mépris des faisabilités techniques par les autres parties prenantes, ce qui a un impact négatif sur l'alignement stratégique.

Les différentes parties prenantes interrogées dans le cadre de ce travail renforcent les conclusions constatées précédemment dans d'autres chapitres de cette recherche.

En effet, les parties prenantes issues des Directions Générales, des Directions Métier / Fonctions Support et même des Directeurs de Système d'Information, soulignent souvent le rôle des consultants et des prestataires de services informatiques dans la « mé-prise » en compte des faisabilités opérationnelles ainsi que dans le déficit d'attention qui leur sont portées.

Il est d'autant plus intéressant de confronter ces points de vue aux verbatims des premiers concernés par ces critiques. C'est l'une des découvertes majeures de ce travail dans la mesure où la sincérité des consultants et du prestataire de service informatique a permis de récupérer des indices supplémentaires pour valider ces hypothèses de travail. Nombre d'entre eux admettent en effet qu'ils sont en partie responsables du mépris des faisabilités opérationnelles, que ce soit par méconnaissance des faisabilités opérationnelles, et par mépris volontaire de ces contraintes afin de conclure des contrats commerciaux.

Certains consultants ou prestataires SI soulignent en effet parfois leur méconnaissance des faisabilités opérationnelle, comme le souligne un consultant intervenant en tant que maîtrise d'œuvre : *« Je pense qu'il y avait une méconnaissance de la part du prestataire, c'est-à-dire que l'on ne connaissait pas si bien l'outil que ça. Même si ensuite, pendant le projet, on avait des technical account managers du côté éditeur et qui finalement étaient mobilisés, qui nous aidaient, mais tout le spécifique que l'on a fait, ils ne nous ont jamais dit « non », non plus »* / *« Une autre raison à cette catastrophe, c'est que l'outil avait changé de version. C'était une nouvelle version et l'éditeur lui-même méconnaissait les nouvelles fonctionnalités de cette version ».*

Le Directeur Relation Client et Communication interrogé renforce cette idée en soulignant le rôle de «cobaye » joué par certaines entreprises pour tester certains progiciels: *« on a quand même tenu le cap, c'était le début de cet ERP, c'était la deuxième entreprise en France à l'implanter chez nous, c'est à dire un système de paie et de gestion des ressources humaines et ça s'est dit à un moment, je ne sais pas si c'est vrai mais on a aussi un peu servi de cobaye. Et je sais aussi, j'étais en contact avec la personne des RH qui s'occupait de ça, il y a eu des discussions sans nom et des négociations extrêmement dures avec le fournisseur et avec l'intégrateur sur ses inconséquences, éventuellement ses incompétences... »*

A cela s'ajoute aussi parfois une certaine fascination pour la technique, dont la puissance « magique » permettrait d'évacuer les réflexions ayant trait aux faisabilités opérationnelles. E. Fimbel a créé le terme de « technofan » pour qualifier les personnes « *nourries du déterminisme idéologique* »³⁶⁹ (Fimbel, 2007). Nous en avons un exemple lors de l'un des entretiens que nous avons réalisés, puisque l'un des interviewés ayant des responsabilités très élevées dans une entreprise vendant des services informatiques n'a pas voulu entendre la question des faisabilités opérationnelles pendant plus des trois quarts de l'entretien. Il reformule d'ailleurs lui-même l'une des questions posées en traitant par la négative le sujet des faisabilités opérationnelles : *« Est-ce que, au fond, les infaisabilités existent toujours ? »*. En dépit de nos questions à répétition sur les faisabilités opérationnelles, nous avons assisté à un brillant entretien sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication qui permettraient à terme d'éviter les réflexions sur les faisabilités opérationnelles. A la question *« Pourra-t-on ignorer les faisabilités opérationnelles lors de la manœuvre d'alignement stratégique ? »*, la réponse ne se fait pas attendre : *« oui mais cela ne va pas se faire du jour au lendemain. Il va y avoir des périodes de transition. Il ne faut pas rêver : ce n'est parce que les clients vont nous transférer des choses que l'on va régler tous leurs problèmes. Idem pour la technologie : les avancées technologiques ne vont pas tout résoudre. On ne pourra pas faire tout de suite même si on va faire mieux. Une des clés, quand même, c'est l'innovation technologique c'est fabuleux et cela va à toute vitesse. Aucune industrie n'a fait autant de progrès rapides en 40 ans, c'est une révolution technologique. [...] L'informatique, c'est incroyable, je peux déplacer mon bureau, travailler où je veux en réseau... Et une des contraintes de l'entreprise étendue, c'est la rapidité des communications*

³⁶⁹ FIMBEL E., *Alignement stratégique, Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Village Mondial, Pearson Education France, 2007, p. 252

». Cette fascination pour la technique (comme le montre les écrits de L. Winner³⁷⁰) est assez ambivalente dans la mesure, où si elle permet de s'affranchir des contraintes « humaines », elle crée dans le même temps une certaine angoisse sur le devenir « social » des personnes n'ayant pas le niveau de qualification requise pour s'occuper des systèmes d'information : « *mais la première question que vous me poseriez si vous voyez les data centers, c'est « ouhaouuuuu, on n'a plus besoins d'humains. Il n'y a personne et aucun humain : cela fait peur. Pour 10 000m2, vous ne voyez que 5 personnes. Pourquoi ? Tout est automatisé, il faut quelques ressources triées sur le volet...* ». Cela amène notamment certains clients à reporter leurs problématiques sociales sur les prestataires de services informatiques, pour qui les faisabilités sociétales deviennent importantes. Ces éléments nous sont livrés dans la deuxième moitié de l'entretien et la personne interviewée admet enfin que les faisabilités sociales et culturelles sont très importantes dans la manœuvre d'alignement stratégique...

A cela s'ajoute l'absence ou le déficit d'attention porté aux faisabilités opérationnelles qui sont volontairement mises de côté pour pouvoir décrocher des contrats commerciaux : elles sont ignorées, ou minimisées comme si ces réflexions n'avaient aucune importance. Le client ne porte pas attention aux faisabilités opérationnelles dans la mesure, où les cabinets et prestataires SI, connaissant pourtant les contraintes auxquelles ils risquent d'être confrontés, sont dans une entreprise de séduction qui les amène à mépriser les faisabilités opérationnelles :

- Un consultant en transformation d'entreprise le souligne : « *Les vendeurs de prestations SI ont souvent de bons arguments marketing (ils ont bien identifié ces problématiques) et parfois cela peut aussi marcher. On raconte bien l'histoire, elle est portée au plus haut niveau, c'est facile de se faire séduire. C'est une entreprise de séduction vis-à-vis du dirigeant et ces derniers en sont souvent conscients. Et le vendeur ne va pas alerter le dirigeant sur les risques et les contraintes alors qu'ils le savent la plupart du temps* ».

- Un prestataire de services informatiques interrogé sur ces questions explique pour les mêmes raisons ce manque d'expression des contraintes opérationnelles : « *Et c'est ce qui fait que l'on arrive aussi à des infaisabilités : à un certain moment, comme la vente et le projet sont de la séduction, et bien il arrive un moment où cette*

³⁷⁰ DELEAGE J.P., « Le philosophe, la baleine et le réacteur ; à propos de la philosophie de L. Winner », *Ecologie et politique*, 2003/1 – N° 27, p. 247 - 266

négociation arrive à quelque chose d'infaisable. / « Ce qui est paradoxal, c'est pourquoi un client demande des choses dont il sait pertinemment que s'il le fait, cela va l'emmenner dans le mur ? C'est exactement la même raison qui fait que dans la vie privée, vous allez penser que si vous cédez quelque chose à quelqu'un, alors ensuite vous allez vous en vouloir toute votre vie. Ce sont des raisonnements de court terme, vous cherchez l'optimisation et vous voulez des choses, c'est donc le désir. C'est pour cela que vous êtes dans la séduction »

Aussi, les clients des cabinets de conseil et prestataires SI que nous avons interrogé insistent sur la nécessité de construire une relation de confiance sur la durée avec ces parties prenantes pour éviter le mépris des faisabilités opérationnelles par les autres parties prenantes qui se trompent dans ce cas sur « la prise ».

H7 : Il existe un déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles, humaines et techniques par les différentes parties prenantes au profit de la faisabilité financière, ayant un effet négatif sur la manœuvre d'alignement stratégique.

Nous ne nous attarderons pas sur les dimensions techniques des faisabilités opérationnelles puisque nous avons précédemment qu'elles n'étaient ni bien comprises ni bien prises en compte par les différentes parties prenantes. Cette juste appréhension des faisabilités techniques (qui induit un rapprochement dans la « prise », peut être jusqu'à pouvoir cognitivement parlant « s'en saisir soi-même ») ne sera donc pas traitée dans cette partie. Nous nous concentrerons sur l'étude des autres faisabilités opérationnelles.

Dans les récits des différentes parties prenantes, nous notons à plusieurs reprises l'importance de la faisabilité financière sur d'autres types de faisabilités opérationnelles. Le lexique financier est très présent tant du côté des consultants et prestataires de services informatiques, que de la part de leurs clients en interne. Nous avons sélectionné un verbatim de l'une des parties prenantes considérées, qui est chef de projet : *« En fait la manière dont ils ont envisagé les faisabilités opérationnelles a été centrée autour des aspects financiers, le reste passe après. On rentre surtout dans des calculs financiers qui nous donnent une idée de la deadline qui doit être fixée, surtout dans le cas de projets réglementaires où l'on risque des pénalités si la banque n'est pas conforme aux règlements. Après, pour être bon, il faut avoir ça à telle date, on décompose un peu plus sur les aspects techniques et ensuite on parle des hommes*

pour y aller avec le minima possible. Donc on part vraiment du financier pour arriver à l'humain plutôt que l'inverse ».

Ces propos sont corroborés par les récits d'autres parties prenantes qui expliquent notamment que les contraintes culturelles et organisationnelles ne sont pas toujours bien prises en compte. Le Directeur Financier interrogé illustre ce constat: *« C'est une autre illustration de la complexité des organisations aujourd'hui liée à la multiplicité des équipes, à leur culture, à leur localisation sur plusieurs sites, aux difficultés de compréhensions mutuelles et de langages différents etc. On sous-estime voire on ignore ces contraintes organisationnelles et humaines, en tout cas par le passé on ne les a pas bien prises en compte.... On s'en rend compte aujourd'hui ! ».*

Le vice-président d'une grande entreprise de services informatiques insiste sur le fait, quant à lui, que les aspects culturels sont très importants même si cela peut être tabou : *« Quand on a un projet qui nous arrive, un des critères que nous prenons inconsciemment en compte même si ce n'est pas noté en tant que tel, c'est la culture. Car le mot de culture, ce n'est pas un mot que nous aimons utiliser, c'est un mot tabou et je ne sais pas pourquoi... C'est un constat que j'ai fait. Il y a peu de gens qui utilisent le mot culture car cela ne fait pas pro. On parle de processus, d'outils, de méthodes, de ratio, ça cela fait très professionnel. Si vous dites que les faisabilités sont culturelles, les gens disent « oui bon ok... ». Mais en fait, c'est essentiel [...]».* Ces éléments sont considérés comme importants en fin d'entretien, alors que dans les trois quarts de la discussion les « infaisabilités » sont très peu présentes.

Un Directeur des Ressources Humaines, interrogé sur les facteurs explicatifs à l'origine d'un échec en matière informatique montre que certaines prises en compte des faisabilités humaines, tant sur les capacités à faire des équipes que sur les usages du SI n'ont pas été prises en compte : *« En plus, nous n'avions pas pris en compte plusieurs choses en termes de faisabilités opérationnelles : la nature de la population qui allait travailler sur cet outil. Nous avons une évolution des pratiques de relation clientèle avec parallèlement un monopole de la gestion client. Puis nous avons eu une ouverture à la concurrence et une très forte pression sur les salariés : cela a constitué un changement de culture. Les évolutions ont été terribles avec une pression insupportable pour nos équipes : nous nous sommes rendus compte des risques psycho-sociaux qui étaient liés au métier des centres d'appels et au contrôle total qui pesait sur le salarié (la pression était très forte et la tension palpable avec l'ensemble des problèmes qui y sont associés) ».*

Cependant, certaines parties prenantes interrogées reconnaissent la nécessaire prise en compte de ces éléments de faisabilités en plus de la faisabilité financière :

- Un directeur Relation Client et Communication, le souligne de manière très claire : *« Il y a un truc fondamental pour moi : les SI sont au service d'une efficacité organisationnelle. Si l'objectif de base, c'est « je vais gagner des sous » (donc c'est juste le gain financier), je pense que le projet est voué à l'échec. Le SI est au service de mon offre (cette dernière est bonne, stratégique mais pour la faire mieux marcher, le SI doit aider à ça). Mais cela peut être aussi au service de l'organisation. Par exemple, quand on a mis SAP à la comptabilité ou à la paie, on a fait des gains de productivité énormes évidemment, mais c'était au service d'une organisation pour avoir des informations plus rapides, au niveau du service d'organisation de la paie et de la comptabilité. Ce qui est important, pour que ça marche, c'est de trouver les intérêts à agir des individus ».*

- Le Chief Operating Officer (COO) d'une grande banque internationale hiérarchise quant à lui la manière dont il prend en compte les faisabilités opérationnelles : *« Mais je crois qu'en général, je regarde les faisabilités suivantes :*

- *La faisabilité réglementaire et juridique car c'est essentiel dans nos métiers*
- *La faisabilité humaine (ressources et motivation)*
- *La faisabilité économique (investissement et Business Case / ROI)*
- *La stratégie de conduite du changement, de communications et de formation des équipes (pour faciliter l'adaptation opérationnelle)*
- *La faisabilité RH et sociale (je regarde les perspectives d'évolution opérationnelle ce que j'appelle « l'after-care »...)*
- *La faisabilité technique, mais en me détachant aussi de la culture IT qui parfois peut être à l'opposé de la culture métier de l'entreprise afin d'éviter l'approche trop dogmatique des solutions SI sans prise en compte des spécificités métier».*

On note donc que, dans certains cas, certaines parties prenantes à travers leurs expériences projets ont renversé notre hypothèse de départ, en évitant de mettre la faisabilité financière au cœur des dispositifs d'évaluation de la faisabilité. Ce même dirigeant insiste d'ailleurs un peu

plus loin sur ce qui fait système dans le maillage des composantes de la faisabilité humaine qui sont notamment le sens que l'on donne au projet, mais aussi, sur les perspectives post-projet que l'on donne aux collaborateurs avec qui l'on travaille. De plus, il considère notamment que la bonne connaissance des sujets opérationnels est un gage de crédibilité qui est un facteur positif dans l'alignement stratégique : *« En tant que dirigeant tu dois bien entendu prendre de la hauteur mais si tu es déconnecté des faisabilités opérationnelles ton image est impactée et tu n'es plus crédible. Les gens doivent aussi avoir un référentiel et ta proximité est importante. Il faut te définir tes propres indicateurs, indépendamment des chiffres, et des retours d'expérience des équipes conseil. Il faut faire du micro management tout au long du projet et post-implementation, et je pense que l'alignement sera atteint à cette condition ».*

Aussi, en ce qui concerne le déficit de prise en compte des faisabilités sociales, organisationnelles et humaines, nous pouvons noter que, bien que la prépondérance des contraintes financières soit à souligner dans certains cas, d'autres parties prenantes ne lui donnent pas toujours la priorité (dans leurs récits). Certaines parties prenantes s'accordent sur la nécessité de prendre en compte d'autres types de faisabilités opérationnelles, qui sont des variables explicatives du désalignement stratégique quand elles sont ignorées.

H8 : La réduction de la temporalité à l'exigence du court terme est une variable explicative du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorable à la réussite de la manœuvre d'alignement stratégique.

Un Directeur des Ressources Humaines souligne dans l'entretien réalisé l'impact de la temporalité dans le mépris des faisabilités opérationnelles *« Le contexte implique peu de choix, sur les conditions de réalisation. Quand vous êtes pris par le temps et les enjeux économiques, vous pouvez « mépriser » de manière involontaire les faisabilités opérationnelles dans la mesure où vous n'avez pas le choix et vous êtes conduits à subir cette évolution. En plus, l'une de nos deux entreprises est partie avec le service formation, donc nous avons du tout ré-inventer et faire appel à des prestataires. Nous avons peu de latitude, notamment du point de vue des contraintes externes car les aspects financiers sont centraux sans compter les pressions politiques et réglementaires ».*

Le Directeur financier interrogé insiste notamment sur la difficulté à bien prendre en compte dans un contexte de très court terme les capacités des équipes à réaliser, dans la mesure où les

différents échelons hiérarchiques ne jouent plus leur rôle : « *cela peut dérapier très vite même si on n'a pas de mauvaises intentions, même si on ne veut pas faire de mal. Les gens perdent pied et ils ne se rendent plus compte que la pression qu'ils mettent sur les gens, ces derniers ne sont pas faits pour ça, ils n'ont pas le niveau pour l'absorber et ils n'ont pas été formés pour ça. Le middle management ne joue plus son rôle car il a été tellement cassé que la pression redescend à toute vitesse. Objectivement, quand vous êtes dans la vraie vie, la pression est terrible, il faut se battre pour arriver à avoir le business, à ce que votre action augmente car vous avez les taux d'intérêts ensuite qui sont à gérer... Cette logique financière, elle est très peu respectueuse des personnes* ».

D'autres parties prenantes soulignent aussi cette difficulté de prendre en compte les faisabilités opérationnelles quand la pression est si forte, surtout dans un contexte d'ultra financiarisation des entreprises. Deux parties prenantes nous en donnent des illustrations frappantes :

- Le Directeur Financier nous raconte « *C'est peu audible de faire entendre ces arguments [c'est-à-dire les faisabilités humaines, sociales, organisationnelles et culturelles], il faut être raisonnable. Imaginez que lors de la communication par notre banque d'une opération de fusion, il ait été dit que les synergies seraient générées sur 10 ans et qu'elles commenceraient à être significatives au bout de la 8ème année, c'est impensable du point de vue des marchés. Ce que le marché attend c'est qu'elles soient générées pour demain matin ! Ou au plus tard, 1 à 2 ans pour que nous puissions y arriver. Nous sommes drivés par les attentes des marchés, malheureusement il faut faire des choix* ».

- Un Directeur des Systèmes d'information insiste lui aussi sur le lien entre financiarisation et mépris des contraintes opérationnelles : « *Là où c'est très difficile, ce n'est pas dans les boîtes cotées mais celles qui sont gérées par des fonds...Là c'est l'enfer, j'ai bossé dans ces boîtes là et le mépris des contraintes est très fort. Un board de financier c'est pire...(on est beaucoup plus près des « imbéciles », car on met des jeunes, des requins (moi aussi j'ai été jeune, je n'ai rien contre les jeunes) mais ils nous expliquent comment il faut faire alors qu'ils n'ont jamais mis les pieds dans une entreprise de leur vie. Je leur dis « merci, c'est super ! Ca va m'aider à résoudre mes problèmes. Les sociétés cotées en bourse, ce n'est rien par rapport à celles qui sont détenues par des fonds. Ils ont payé trop cher et donc, une seconde après, ils veulent*

recupérer le cash pour payer les emprunts qu'ils ont faits pour acheter la société. Non vraiment, c'est très grave quand on est dans ce genre de situations, c'est complètement fou ».

Aussi, nous pouvons souligner dans cette partie en quoi le mépris des faisabilités opérationnelles peut être en partie expliqué par l'exigence du « court terme », à laquelle l'ultra-financiarisation de nos sociétés ne semble pas étrangère, comme le soulignent certaines parties prenantes.

H9 : Les stratégies politiques des acteurs sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles, défavorables à l'alignement stratégique.

Les agendas personnels des dirigeants sont une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles. Il n'est pas toujours facile pour certains de le reconnaître. Un Directeur Financier le souligne, mais avec difficulté, semble-t-il, au regard des répétitions de mots qui reviennent dans l'extrait choisi : *« Cela peut arriver mais c'est l'épiphénomène. Cependant il serait erroné de penser que l'orgueil et la vanité seraient les seules à gouverner en la matière. Bien sûr que ça existe, c'est évident mais 99% des décisions ne sont pas prises sous cet angle. Une réaction d'orgueil et de prise de pouvoir, ça arrive en effet mais bon, heureusement, ce n'est pas souvent que cela se produit, c'est peut être 1% des cas. Mais il peut aussi y avoir des moments où pour des raisons politiques, vous le faites quel qu'en soit le prix. Cela peut se faire car il y a des conséquences importantes dans le cadre de négociations au niveau d'un pays, de l'acquisition d'un nouveau partenariat, mais cela rejoint la conviction du dirigeant et cela relève du conseil d'administration. C'est une catégorie élevée de décision et il y a un filtre, c'est-à-dire la capacité à maîtriser et à comprendre les enjeux qui sont présentés au conseil. Le conseil peut dire non, de même que l'actionnaire. On est dans des systèmes ou aujourd'hui...Évidemment, il y a des cas mais bon... On est alors dans des entreprises où les gens doivent rendre des comptes et ne sont pas omnipotents (sauf s'ils ont un conseil d'administration qui est béni-oui-oui). Voilà... Ca ne dure pas très longtemps si vous ne faites que ça ! Les jeux politiques peuvent expliquer ce type de décision bien entendu...»*

Un consultant, prestataire de service informatique, reconnaît aussi qu'il existe un manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles en raison de collusions par exemple entre les

intégrateurs et les éditeurs de logiciel. Les parties prenantes sont alors dans ce cas, « complices » pour passer sous silence vis-à-vis du client certaines contraintes de réalisation : « *il faut être constant dans ces choix et une fois que tu es engagé, surtout quand le prestataire choisi (nous) a un partenariat avec l'éditeur, c'est difficile de dire que tu as des problèmes et que tu ne peux pas prendre en compte tout le spécifique* ». Cette personne montre aussi que dans certains cas les faisabilités opérationnelles sont passées sous silence car les réels enjeux de l'accord entre les parties prenantes sont « masqués » : « *Je connais aussi une petite boîte qui a vendu un projet sur un truc techniquement infaisable, mais ils ont vendu du rêve parce que maintenant on a vu à quoi cela ressemblait réellement. Donc on s'est rendu compte 6 mois plus tard qu'ils galéraient et que rien ne fonctionnait techniquement, et qu'ils avaient voulu absolument gagner ce client là pour redorer leur blason de clientèle car ils étaient en train de se faire racheter par une autre boîte* ».

Une autre partie prenante, prestataire de services informatiques, insiste parfois sur les stratégies politiques de domination ou de pouvoir qui peuvent exister entre les clients et les prestataires sur la question des faisabilités opérationnelles, quitte à ce que le projet n'aboutisse jamais : « *Alors par respect pour mes concurrents principaux, (je ne citerai pas de nom), mais j'ai un exemple récent où un concurrent a signé un projet infaisable. Pourquoi ? Parce qu'ils se sont rencontrés...Il se trouve qu'il y avait des enjeux financiers de réciprocité énormes : donc ils se sont mis ensemble. Et il se trouve que par hasard, je me retrouve au restaurant non loin d'un de mes premiers managers qui travaillait chez ce concurrent. Il venait de se faire licencier...Il m'a dit qu'il avait été appelé pour auditer l'un des projets qui partait complètement en vrille. Les dirigeants voulaient qu'il leur dise comment le projet pouvait marcher et comment le faire voler.*

Au bout de trois mois, il est revenu en disant que le projet ne marcherait jamais car ils avaient tellement fait de compromis sur le délai, sur les économies qui allaient être générées, sur les changements, sur les transitions qu'il n'était pas possible d'arriver à faire voler le projet. Il leur a dit qu'ils pouvaient peut être y arriver s'ils arrivaient à renégocier les conditions alors que le projet n'avait même pas complètement démarré. Et du coup, il a été viré et il avait raison, cela s'est vérifié quelques mois plus tard...Et donc, qu'est ce qui fait que ce constructeur, a accepté ? Certes nous, nous n'avons pas ces enjeux de réciprocité et on avait vu par ailleurs le danger. Mais c'était complètement fou ce projet et c'était irréalisable. Et le

client, lui-même nous a dit qu'il ne comprenait pas pourquoi ce concurrent avait accepté le projet. Vous l'avez déjà entendu ça ? Moi je l'ai entendu plein de fois...

Le client dit alors « c'est bien pour nous, mais ils ne réussiront jamais ». Et là on a envie de leur dire que c'est complètement stupide comme raisonnement intellectuel. Ce raisonnement est biaisé et stupide car ce n'est pas votre intérêt. Vous allez vous retrouver dans ce cas dans un an avec un projet qui ne volera pas, avec des coûts monstrueux, avec obligation de faire machine arrière, et vous n'y arriverez pas... ». Cette collusion entre intérêts financiers et politiques amène parfois les organisations à en devenir complètement irrationnelle, la prise en compte des faisabilités opérationnelles étant tellement ignorées que le projet est dès le départ infaisable.

Un chef de projet renforce ces propos : Le réflexe humain de base c'est d'accuser le voisin avant de se remettre en question soi-même. Outre le fait que l'on a tendance à régler la question des faisabilités opérationnelles à travers une date et un coût, les facteurs politiques jouent aussi énormément. Les jeux entre les Directions sont extrêmement politiques : chacun ne veut pas assumer ses responsabilités et s'engager sur les contraintes de faisabilités opérationnelles. Ou alors, chacun va prendre une petite partie et va rejeter le reste sur les autres en disant que c'est de leur faute. Par exemple sur le projet Bâle II, certaines Directions n'ont pas non plus toujours les moyens de participer à certains projets, il peut arriver que les ressources humaines manquent. C'est très facile pour les autres d'utiliser cet argument pour dire que les projets n'avancent pas et que ce n'est pas à cause de leurs propres limites que l'on n'y arrive pas : ce sera à cause des autres Directions, par exemple, qui n'ont pas les moyens humains de faire avancer les choses ».

Les dimensions de « prise » et de la « mé-prise » sont donc éminemment politiques et ne peuvent pas toujours être expliquées par des disjonctions cognitives. En fonction de l'intérêt de certaines parties prenantes, il est plus simple de « se mé-prendre » à dessein que de reconnaître les contraintes que rencontrent l'autre pour co-construire l'alignement stratégique. Cela questionne par conséquent la problématique de l'action collective qui est inséparable des finalités assignées à l'organisation et de la temporalité dans laquelle elle s'inscrit.

Chapitre XIII – Conclusions et perspectives de recherches ultérieures

13.1 Les limites de cette recherche

Plusieurs limites sont à mentionner dans le cadre de ce travail. Nous devons compléter ce premier dispositif d'étude afin de pouvoir approfondir les premières conclusions de cette recherche exploratoire. Notre travail sur le mépris des faisabilités opérationnelles a permis de questionner la littérature académique en sciences de gestion sur un thème peu analysé jusqu'alors. Les entretiens réalisés en entreprise et les données secondaires qui ont été collectées nous ont permis de recueillir un matériau riche qui nous ouvre des perspectives de recherche ultérieures multiples.

Premièrement, cette recherche qualitative qui nous a fournis des thèmes de recherche fructueux pourrait être développée en croisant les résultats obtenus avec la production de résultats quantitatifs. En effet, si la méthodologie qualitative est toujours très riche, nous pourrions continuer ce travail en réalisant des questionnaires quantitatifs pour réduire les intervalles d'incertitude. Cependant, dans le cadre de ce travail, et compte tenu de son caractère exploratoire, nous avons choisi de saisir la complexité de ce sujet et ses différentes dimensions afin de pouvoir gagner en pertinence sur la compréhension des phénomènes étudiés. Cela permettrait de donner une autre vision de ce sujet, de ses implications en créant des échelles de mesure qui nous permettraient d'approfondir l'importance de ce sujet dans les entreprises. Réaliser une étude de ce type dans ce doctorat n'a pas été choisie car nous avons fait le choix d'orienter ce travail vers une appréhension riche des termes du sujet (en installant le mépris des faisabilités opérationnelles en tant qu'objet de recherche en sciences de gestion) et de sa signification (tant dans le monde académique que professionnel).

Deuxièmement, il nous semble important de souligner les limites des entretiens réalisés, dans la mesure où toute interaction avec le terrain d'analyse considéré peut introduire des biais dans l'analyse effectuée. Nous avons choisi de renvoyer les retranscriptions d'entretien aux participants, dont certains ont choisi de modifier leurs propos ou de les censurer. Plusieurs

réactions de ce type ont été rencontrées tant dans le monde professionnel que dans le monde académique, même si nous avons eu aussi des accords globaux sur le contenu de certaines interview. Cela interroge parfois la compréhension de certains phénomènes et comme tout propos « humain » introduit des biais dans l'analyse. Nous avons pu en tirer des analyses complémentaires sur la sensibilité du sujet et le positionnement des parties prenantes par rapport à leur propre liberté de ton. Certains ont modifié des choses, ont revu leurs propos en ajoutant des choses ou en enlevant des informations. Nous avons choisi de garder ces éléments car ils sont une partie intégrante de la recherche, tant sur ses aspects positifs que sur ses limites.

Troisièmement, comme tout entretien réalisé, il serait bon de confronter les discours aux pratiques dans la mesure où il existe toujours des artefacts rhétoriques. Nous avons pu avoir des réactions différentes dans les entretiens, relever des contradictions, des confidences en fin d'interview, mais tous ces éléments sont soumis à la validation des personnes interrogées. Une démarche ethnographique où le chercheur est en immersion dans l'entreprise et adopte une démarche descriptive des phénomènes étudiés pourrait sans doute permettre de confronter ces propos aux pratiques des entreprises, car les actes sont aussi très riches de signification. Nous avons tenté de donner d'autres éléments d'éclairage, tant du point de vue des sources secondaires utilisées dans ce travail que des analyses de documents issus de sources professionnelles pour illustrer notre propos sous différents angles d'attaque. Ces documents n'ont pas toujours été centrés sur le monde de l'entreprise mais servent aussi à montrer l'importance de la problématique en science des organisations.

Enfin, nous avons fait des choix car nous ne pouvions pas traiter l'ensemble des dimensions induites dans le cadre de ce sujet. Le nombre limité de nos hypothèses de travail, que nous n'avons pas souhaité augmenter afin de garder un périmètre clair et une faisabilité de la thèse, fait partie des choix que nous assumons et qui comportent une part d'arbitraire en fonction des éléments que nous souhaitons éclairer. Aussi, de nombreuses perspectives de recherches complémentaires nous sont apparues et devront être éclairées plus en profondeur lors d'analyses ultérieures.

13.2 Perspectives de recherches ultérieures

Les perspectives de recherche ultérieures sont nombreuses au regard de la complexité du sujet abordé. Plusieurs axes d'analyse peuvent être dessinés afin de continuer à travailler sur ce thème :

- Premièrement, il nous semblerait particulièrement pertinent de continuer à travailler sur le lien entre mépris et méprise dans la mesure où les déficits de compréhension ou d'appréhension des faisabilités opérationnelles induisent souvent des réactions de d'indifférence, d'absence de prise en compte ou d'infériorisation. Il pourrait être pertinent de tester directement le lien entre le « mal-prendre » et le manque d'attention porté aux faisabilités opérationnelles. Le rôle du langage, qui a été souligné précédemment, est sans nul doute une aide précieuse pour interroger ces dimensions. Des analyses fondées sur les cartes cognitives ou sur d'autres méthodes issues de la psychologie seraient des pistes de réflexion riches pour approfondir ces questions.
- La dimension interactionniste du mépris et de ses conséquences dans les organisations nous semble être une piste féconde de réflexions, comme nous avons pu le constater dans certains entretiens. Plusieurs personnes interviewées ont abordé cette question dans leurs entretiens et c'est un point que nous avons noté au cours de nos analyses. Il serait intéressant de réfléchir sur les logiques de contagion ou de mimétisme qui peuvent se manifester en ce qui concerne le mépris. La question du passage entre le mépris individuel et le mépris organisationnel n'est pas traitée en tant que tel dans cette recherche, et il nous faudrait creuser ces aspects en sélectionnant des méthodes d'analyse qui nous permettent de les mettre en lumière. De surcroît, les travaux que nous avons lus en psychologie sociale sur le mépris comme l'un des éléments du conflit et de l'exclusion nous amènent à nous interroger sur les effets négatifs des spirales « méprisantes » dans les organisations. L'étude des pratiques en entreprise permettraient d'émettre des hypothèses de travail sur la manière dont la rupture des échanges communicationnels peut alimenter les phénomènes de mépris.
- Nous pourrions aussi travailler sur le lien entre le mépris des faisabilités opérationnelles et la structure de l'entreprise. En effet, à travers nos recherches, nous avons eu un exemple de PME où la réflexion sur les faisabilités opérationnelles semblait très aboutie. La taille de la structure pourrait être un élément explicatif de

cette prise en compte des faisabilités opérationnelles. Il semble en effet que la distance créée par les différents niveaux hiérarchiques des grandes structures soit une variable explicative à questionner dans le cadre de recherches ultérieures. Cela interroge de surcroît la gouvernance et la manière dont cette dernière peut favoriser la prise en compte des faisabilités opérationnelles.

- Nous souhaiterions par ailleurs approfondir les analyses liées au mépris des faisabilités opérationnelles en approfondissant la compréhension des phénomènes politiques qui peuvent en être l'une des causes. Plusieurs dimensions nous semblent intéressantes au regard de ce que nos entretiens nous ont donné comme premières pistes de réflexion. Les travaux sur les aspects totalitaires des organisations défendus par de nombreux auteurs nous intéressent particulièrement en ce qui concerne la question du mépris puisqu'il est question du rapport au réel. Les contraintes de faisabilités opérationnelles rentrant dans ce cadre, nous aimerions pouvoir croiser nos analyses avec celles portant sur les mécanismes totalitaires mis en lumière par certains auteurs. Après avoir beaucoup lu sur ce sujet, il nous semble possible, au regard des premiers éléments de réponse récupérés à travers nos différents matériaux, d'explorer cette dimension, notamment parce qu'elle aborde la question du contrôle des individus dans les organisations.

- De plus, aborder le système d'information à travers sa dimension anthropologique pourrait sans doute permettre d'éclairer sous un nouveau jour la question des faisabilités opérationnelles. Cela interroge les représentations des différentes parties prenantes et leur rapport à la technique. Sur le plan philosophique, questionner le thème des frontières et des représentations qui se construisent par rapport au système d'information nous semble être porteuse, au regard des éléments récoltés, de nombreuses pistes de réflexions complémentaires. Nous nous rendons compte que la fragmentation des organisations questionne de manière accrue le rapport à ce qui sépare et à ce qui relie les individus dans une entreprise. Le système d'information sur le plan symbolique a aussi cette fonction puisqu'il crée de manière artificielle de nouvelles frontières mais aussi de nouvelles passerelles entre les individus.

- Par ailleurs, il serait intéressant de mener une étude sur la manière dont la culture nationale influence la prise en compte des faisabilités opérationnelles. Nous avons noté dans certains entretiens que le système d'information est considéré comme une activité peu noble en France, et donc peu reconnue. Il nous semblerait pertinent de tester ce questionnement en menant des entretiens à l'étranger dans des entreprises qui ne sont pas françaises, afin de mesurer en quoi la culture nationale peut être une variable explicative du rapport aux faisabilités opérationnelles.

- Enfin, au regard des entretiens que nous avons menés, nous avons noté que la compétence des dirigeants est souvent invoquée pour expliquer le manque d'attention ou de compréhension des faisabilités opérationnelles. Cela questionne la formation des cadres et dirigeants d'entreprise : nous pourrions nous interroger sur les enseignements qui sont dispensés par exemple dans les business schools afin de comprendre en quoi la compréhension des contraintes techniques est traitée dans la formation des futurs encadrants. Cette ouverture potentielle à des pistes de recherches proches de la GRH nous permettrait de prolonger notre réflexion sur le mépris, dans ses dimensions tant cognitives que sentimentalistes, du point de vue de la formation des élites de demain.

Conclusion

Afin de conclure ce travail doctoral, nous synthétiserons en quelques points essentiels les apports de cette recherche afin d'en souligner les conclusions principales. Notre problématique portant sur le mépris des faisabilités opérationnelles, nous pouvons désormais considérer que le thème du mépris et de ses effets est désormais installé en sciences de gestion comme étant une source fructueuse de recherches. Le mépris ayant été beaucoup traité en philosophie et en psychologie, nous pouvons constater que les sciences de gestion peuvent se saisir d'un sujet porteur pour la compréhension des phénomènes organisationnels notamment du point de vue de l'alignement stratégique du système d'information.

En effet, nous avons réussi à démontrer dans un premier temps que le mépris des faisabilités opérationnelles dans sa dimension de « mé-prise » (c'est-à-dire la difficulté de « bien prendre » les « conditions que l'on puisse faire ») est une cause explicative du désalignement stratégique. Les dimensions langagières inhérentes à la prise en compte des conditions de réalisation expliquent souvent les difficultés de compréhension et d'appréhension rencontrées par les différentes parties prenantes. Les faisabilités techniques sont en particulier un objet de complexité pour les parties prenantes qui ne sont pas spécialistes du système d'information.

De plus, nous avons constaté que le mépris comme déficit d'attention porté aux faisabilités opérationnelles est souligné par les parties prenantes en charge de la manœuvre d'alignement stratégique même si les résultats peuvent être contrastés dans les entretiens, en raison des difficultés qu'ont certaines personnes à admettre l'existence du mépris. Cette tension est particulièrement visible lorsque les dimensions d'infériorisation ou d'exclusion sont en jeu. Nous avons noté que les faisabilités techniques pouvaient notamment être exclues des prismes d'attention de certaines parties prenantes.

Par ailleurs, nous avons aussi souligné que les faisabilités financières sont souvent davantage prises en compte que d'autres types de faisabilités, même si certaines parties prenantes insistent sur la nécessité de réintroduire d'autres faisabilités (humaines, organisationnelles, sociales etc.) comme variables explicatives du succès de la manœuvre d'alignement.

En outre, nous avons aussi mis en lumière le rôle ambigu des cabinets de conseil et prestataires de service informatique dans la prise en compte des faisabilités opérationnelles. Cette hypothèse de travail a été confirmée tant par certaines parties prenantes spécialistes du système d'information que par les autres parties prenantes interrogées.

Nous avons aussi montré combien la temporalité réduite à l'exigence du court terme est l'une des variables explicatives du mépris des faisabilités opérationnelles. Face à une pression accrue sur l'atteinte des objectifs fixés, les délais sont souvent de plus en plus courts et les « conditions que l'on puisse faire » non prises en compte.

Enfin, notre dernière hypothèse de travail relative à l'utilisation du « mépris des faisabilités opérationnelles » à des fins de stratégies politiques semble être confirmée par les différents matériaux à notre disposition. Les jeux de prise, d'absence de prise ou de « mé-prise » sont l'une des causes du manque de prise en compte des faisabilités opérationnelles, ayant un effet négatif sur la manœuvre d'alignement stratégique.

Aussi, les analyses effectuées nous encouragent à continuer l'exploration des différentes facettes du mépris dans les organisations comme mentionné dans le dernier chapitre de cette recherche. Cette première étape nous ouvre des perspectives de recherches ultérieures riches, visant à approfondir ces premières analyses. Nous tenterons aussi de remédier aux limites inhérentes à ce travail doctoral, qui nous fournissent des pistes d'investigations complémentaires et qui nous permettront par la suite d'affiner nos représentations des phénomènes de « mépris » dans les organisations.

Bibliographie

ABELSON H., SUSSMAN G. J., SUSSMAN J. (1985), *Structure and Interpretation of Computer Programs*, MIT Press

AGID P. et TARONDEAU J.C., (2008) « Gouvernance et performance. Une analyse sociohistorique de l'opéra national de Paris », *Revue Française de Gestion*, 8 - n° 188-189, p. 239 - 269

AGNETA H., FISCHER GERBEN A., VAN CLEEF (2010), « Where are all the people gone? A plea for including social interaction in emotion research », *Emotion review*, Vol. 2, n° 3, p. 208 - 211

AGRO L., CORNET A. et PICHAULT F. (1996), « SI: quelles implications pour les utilisateurs? », *Revue Française de Gestion* – 10 / 11 n° 110, p. 46 - 55

AIRAUDIS S., (1996), « La logique du pouvoir dans les organisations », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12, n° 111, p. 38 - 43

AIRAUDIS S. (2004) *Le biorythme de l'entreprise*, Editions Descartes et Compagnie

AIT BEN LMADANI F. (2008), « Dynamiques de mépris et tactiques des « faibles » ; Migrants âgées marocaines face aux institutions d'action sociale », *Sociétés Contemporaines*, 2, n°70, p. 71 - 93

AKRICH M., CALLON M. LATOUR B. (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Mines Paris Les Presses

ANGOT J., MEIER O. (2000), « Fusions - acquisitions : Les leçons d'un échec », *Revue Française de Gestion*, n° 131, p. 129 - 135

ANQUETIL A. (2008), *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* Editions Vrin

ARAL S. et WEIL P. (2007), « It assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance : how resource allocation and organizational Differences Explain Performance Variation », *Organization Science*, vol 18, n° 5, septembre / octobre, p. 763 - 780

ARDAKAN M. A., BARZEGAR Z. et VVAHDAT Z. (2010), "Using Balance Score Card in Aligning Strategy Implementation According to Information Technology Development in Organization", *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*, p. 1-5

ARDENNE P. (2008), « Représentations outrageuses (le mépris et ses images) », *La pensée de midi-* (2), n°24 / 25, p. 148 - 157

ARENDDT H. (2006), *La nature du totalitarisme*, Editions Payot et Rivages

ARENDDT H. (2008), *Du mensonge à la violence*, Pocket (Agora), Calman-Lévy

- ARENDR H. (2010), *Condition de l'homme moderne*, Pocket (Agora), Calmann-Lévy
- ARENDR H. (2005), *Le système totalitaire*, (nouvelle édition) Editions du Seuil
- ASQUIN A., GAREL G. et PICQ T. (2007), « Le côté sombre des projets, quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et Comprendre*, n°90, Décembre, p. 43-54
- AUREGAN P., JOFFRE P. (2004), « Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *Management et Avenir*, / 2 n° 2, p. 97-117
- AVENIER M. J., BOISSIN J.-P., BRECHET J.-P., CASTAGNOS J.-C., CHANDON J.-L., CHANLAT J.-F., CHARREAUX G., COLOMBO G., GUZZI J. C., DENIS J.-P., DESREUMAUX A., DURAND T., FAYETTE J., GUIEU G., HASFI T., HATCHUEL A., JAMEUX C., JOFFRE P., LAURENT P., INES DE LA VILLE V., LEBRATY J., LE MOIGNE J.-L., LESCA H., LEVY-TADJINE T., LOILIER T., MARCHESNAY M., MOUCHOT C., PATUREL R., PAYAUD M. A., PELLEGRIN C., PEREZ R., PESQUEUX Y., RAMANANTSOA B., REYNAUD E., SILEM A., TANNERY F., TELLER R., URBAN S., WISSLER M. (2008) *Stratégies et Pouvoirs* , (coordonné par M. Marchesnay et M. A. Payaud), Editions Vuibert
- AVENIER M.J. (1995), « Problématique du « pilotage » des organisations sociales : une formulation stimulée et rendue opérationnelle par les nouvelles technologies de l'information », *Actes du 2^{ème} Congrès biennal de l'Association française des sciences et technologies de l'information et des systèmes*, Afcet, Toulouse
- AVILA O., GOEPP V., KIEFER F. (2009), “Understanding and classifying Information System Alignment Approaches”, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 50, Issue 1, p. 2-114
- AZZEH M., NEAGU D., COWLING P. (2011), “Analogy-based software effort estimation using Fuzzy numbers”, *Journal of Systems and Software*, Vol. 84, N°2, Feb. p. 270 - 284
- BA S., STALLAERT J., WHINSTON A. B. (2001) “Research Commentary: Introducing a Third Dimension in Information Systems Design- The Case for Incentive Alignment”, *Information Systems Research*, Vol. 12 Issue 3, September, p. 225 - 239
- BABY A., (1992) « A travers le chaos épistémologique ou comment la théorie des deux sacs permet de faire un bilan sommaire de la recherche qualitative », *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, (6) p. 9 – 20
- BACHELARD G. (2005), *L'intuition de l'instant*, Editions Biblio Essais
- BACHELARD G. (2009) *Le nouvel esprit scientifique*, Puf Quadrige Grands Textes
- BALLAY J. F. (1998), « Mythes et réalités du tout communicant », *Expansion Management, Review*, n° 91, Juin, p. 78 - 85

- BALMARY D. (1991), « Emploi, relations sociales et confiance », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne
- BARABEL M. (1996), « Un style de décision à la française », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – n° 111, p. 159 - 170
- BARBALET J. (2002), *Emotions and Sociology*, Blackwell Publishing
- BARTOLI J.A. et LE MOIGNE J.L. (sous la direction de), *Organisation intelligente et système d'information*, Editions Economica 1996
- BAUDRILLARD J. (2009), *La société de consommation*, Editions Gallimard, Folio Essais
- BAYLE F., BOURG D., DEBRAY R., ETTIGHOFFER D., FINKIELKRAUT A., HERMITTE M-A., JACOMAY B., JANICAUD D., LATOUR B., LAUFER R., LEVY P., MOLES A., PERRIN J., PICON A., QUEAU Ph., SICARD M., SIGAUT F., STIEGLER B., VIRILIO P., WEISSENBACH J., (1994) *L'empire des techniques*, Editions du Seuil
- BEAUD M. (2006), *L'art de la thèse*, Nouvelle Edition, Editions La Découverte
- BEC C. (2007), « La dignité par et dans le travail : un parcours historique », *Idées* - n° 149 / 9, 2007, p. 20 à 26
- BELMONDO C., (2006), « Ressources attentionnelles et Processus de Création de Connaissances », in *Capital immatériel, Connaissance et Performance*, Editions L'Harmattan
- BENSABAT I., REICH H.B. (2000), "Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology", *Mis Quarterly*, Vol 24, n° 1, p. 81 - 113
- BENNETT W., HEDLUNDS.B., KOCOUREK P.F., PERSTEINER T.E., (2001) « Organisation et stratégie : le paradoxe de l'alignement », *Expansion Management Review*, n° 100, Mars, p. 6 -14
- BERGADAA M., VIDAILLET B., (1996), « La décision telle que la voit les décideurs », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – n°111, p. 152 - 158
- BERGSON H. (2003), *La pensée et le mouvant / Le possible et le réel*, Essais et Conférences, Quadrige, Grands Textes
- BERGSON H. (2009), *L'évolution créatrice*, Puf Quadrige Grands Textes, 11^{ème} Edition 3^{ème} tirage
- BERNOUX P. (1985), *La sociologie des organisations, initiation*, Editions du Seuil
- BERREBY D. (1998), « La complexité, le chaos et le manager », *Expansion Management Review*, n° 91, Juin, p. 6 - 14

- BERTRAND A., GUILLAUME M., RAYMOND P. (1998), « Réseaux et Management : un mariage difficile », *L'Expansion Management Review*, Juin, p. 86 - 94
- BLEINSTEIN S.J., COX K., VERNER J., and PHALP K.T. (2006), “B-SCP : a Requirements Analysis Framework for validating strategic alignment or organizational IT based on strategy, context, and process”, *Information and Software Technology*, (48:9), p. 846 – 868
- BLOCH Laurent (2005), *Systèmes d'information, obstacles et succès ; la pensée aux prises avec l'informatique*, Editions Vuibert
- BONNAFOUS–BOUCHER M. et PESQUEUX Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes*, Editions La Découverte, avec les contributions de : BENSEDIKK F., BERNS E., BESSIRE D., CANDELA J., DAHL RENDTORFF J., FADEUILHE P., IGALENS J., LEPINEUX F., MARTINENT A.-C., MERCIER S., MESURE H., MINVIELLE A., MORICEAU J.-L., QUAIREL F., BOUGON M., WEICK K. (1993), “Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 – n°3, p. 606 – 639
- BONESS K., FINKELSTEIN A., and HARRISON R. (2008), “A lightweight technique for assessing risks in requirements analysis”, *IET Software*, (2), 1, p. 46 - 57
- BOOTH M. E., PHILIP G. (2005), “Information systems management: role of planning, alignment and leadership”, *Behaviour and Information Technology*, Vol. 24, n° 5, p. 391 - 404
- BOUNFOUR A. (2006), « Connaissance, Reconnaissance et communautarisme », in *Capital immatériel, Connaissance et Performance*, Editions L'Harmattan
- BOURDIEU P. (1993), *La misère du monde*, Editions du Seuil
- BOURDIEU P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Editions du Seuil
- BOURNOIS F. (1996), « Portrait comparé des managers européens », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 n° 111, p. 115 - 132
- BOUTINET J.P., *Anthropologie du Projet*, Paris PUF, 1990
- BOUTINET J.P. (2004), *Psychologie des conduites à projet*, P.U.F. « Que sais-je ? »
- BOUTY E. (1908), *La vérité scientifique*, Editions Flammarion
- BOUVIER A. (2007), *Management et Sciences Cognitives*, Editions PUF
- BRION S. (2005), « La coordination par la vigilance réciproque », *Revue Française de Gestion*, /1 (n°154), p. 141-157
- BRUGERE F. (2011), *L'éthique du « Care »*, Puf
- BRULOIS V. et VIERS J. (2009), « Recherches et débats : entretien croisé entre la sociologue F. Osty et le professeur de gestion Y. Pesqueux », *Sociologies Pratiques*, / 1 n° 18, p. 29 - 38

- BUSNUEL A. (1995), *Le dirigeant face à l'informatique*, Masson éditeur
- BUSS C.L., LIMA E.P.D., GOUVEA DA COSTA S.E. (2011), "Developping an IT organizational design framework based on operations strategy", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 15, N° 3/4
- CAILLUET L. (2008), « La fabrique de la stratégie – regards croisés sur la France et les Etats-Unis », *Revue Française de Gestion*, (8) n° 188 / 189, p. 143 - 159
- CARTENSEN L. L., GOTTMAN J.M., STEVENSON R.W. (1995), "Emotional Behavior in long term marriage", *American Psychological Association*, vol. 10, n°1, p. 140-149
- CAYATTE R. (2010), *Manager un projet, Oui mais comment ?*, *Des outils pratiques de pilotage*, Editions ESF
- CERPA N., VERNER J. M. (2009), « Why Did Your Project Fail ? », *Communications of the ACM*, Vol. 52, n° 12
- CHABERT C. (2008), « La féminité au mépris de la différence des sexes », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 136 - 147
- CHAFFEE E. E. (1985), "3 Models of strategy", *Academy of management Review* – vol. 10 n° 1, p. 89 – 98
- CHAIZE J. (1991), "Management et Confiance", *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne
- CHANAL V., TANNARY F., (2005), « La communication de la stratégie ou l'art de persuader », *Revue Française de Gestion*, 11 / 12 – vol 31 n° 159, p. 165 – 186
- CHAMBOLLE T. (1991), « Environnement, sécurité et confiance », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne,
- CHARAZAC V. (2010), « Le néolibéralisme au mépris du collectif : souffrance au travail, management par objectifs, et délitement des groupes » *Connexions*, /2 n° 94, p. 121 - 133
- CHARREAUX G. (1996), « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 n° 111, p. 50 - 64
- CHASSANG G., MOULLET M., REITTER R., (2001), « L'entrepreneur, les stratégies et les capacités sociales », *Expansion management Review*, n° 100, Mars, p. 50 – 60
- CHEDOTEL F. (2005), « L'improvisation organisationnelle : concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue Française de Gestion*, /1 (n°154), p. 123 - 140

CHEN H.-M., KAZMAN R., and GARG A. (2005), "BITAM: An engineering-principled method for managing misalignments between business and IT architectures", *Science of Computer Programming*, 57(1), p. 5 - 26

CIGREF, *Dynamique de la relation entre Direction Générale et Direction des Systèmes d'information dans les grandes entreprises françaises*, Livre Blanc Mac Kinsey / CIGREF (http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002_-_Dynamique_de_la_relation_entre_direction_generale_et_direction_des_systemes_d_information_web.pdf)

CIGREF (2002), *Alignement stratégique du système d'information: comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise*, disponible sur le site du CIGREF (http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002_-_Alignement_strategique_du_systeme_d_information_web.pdf)

CLOT Y. (2008) *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Editions La Découverte

COHEN M. et EGO R. (2008), Le mépris une affaire de détails, *La pensée de midi-* n°24 / 25, p. 35 - 45

COMBES M. LETHIELLEUX L., (2008), « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels ? », *Revue Française de Gestion*, n°188 – 189, p. 325 - 339

CONTAT M. (2008), « Lire Sartre aujourd'hui », *Le point – Hors Série* n° 17 (Avril / Mai)

CYRULNIK B., MORIN E. (2000), *Dialogue sur la nature humaine*, Editions de l'Aube

CZIARNIAWSKA B. (2005), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – vol 31 n° 159, p. 359 - 371

DAVENPORT T.H. (1994), "Saving IT's soul: Human centered Information Management", *Harvard Business Review*, Vol. 72 Issue 2, March /April p. 119 -131

DARWIN C. (1872), *The expression of emotions in man and animals*, New York : D. Appleton

DE BOURBON BUSSET J. (1991), « La stratégie de la confiance », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne

DE GAULEJAC V. (2009), « *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* », (nouvelle édition) Editions du Seuil

DE PERETTI A. (1967), *Liberté et relations humaines*, Editions de l'Epi

DE ROND M. et THIETARD R.A., (2006), « Responsabilité stratégique des dirigeants. Entre hasard, choix et inévitabilité », *Revue Française de Gestion*, / 1 n° 160, p. 63 - 77

- DE VAUJANY F.X., (2007), « Evaluer la valeur à l'usage de l'informatique. Une architecture de tableau de bord », *Revue Française de Gestion* / 4 n° 173, p. 31 - 46
- DEJOURS C., (2003), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Edition du Seuil, Collection Points Essais
- DELEAGE J-P (2003), « Le philosophe, la baleine et le réacteur ; A propos de la philosophie de L. Winner », *Ecologie et politique*, / 1, n°27, p. 247 - 266
- DEVALLEE E. et MORIN P., (2001), « Le management à l'école de la sociologie », *Expansion Management Review*, n° 100, Mars
- DEVEUREUX G., (1992), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Editions Flammarion
- DIEFENDORFF M.J. (2009), "Contextualizing Emotional Display Rules: Examining the Roles of Targets and Discrete Emotions in Shaping Display rule Perceptions", *Journal of Management*, Vol. 35, n° 4, p. 880 - 898
- DOUBLET L., (1996), « Diriger, ce n'est pas un métier c'est une attitude », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – n°111 (1 page)
- DUBOULOY M. (2005), « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – vol 31 n° 159, p. 267 - 281
- DURAND R., GOMEZ P. Y. et MONIN P., (2006), « Le management stratégique face à la théorie des options », *Revue Française de Gestion*, /1 n°160, p. 159 - 176
- DUVIGNAUD J. (2008), « La fausse monnaie du mépris », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 16 - 18
- EGO R. (2008), « La fin d'un monde tragique », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 19 - 23
- EGO R. (2008), « Compter pour rien », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 84 - 97
- EKMAN P. (1999), « Basic Emotions », in *Handbook of Cognition and Emotion*, T. Dalgleish and M. Power (eds). Chichester / Wiley
- EKMAN P., FRIESEN W.V. (1986), "A New pan-cultural facial expression of emotion", *Motivation and Emotion*, 1986, vol. 10 (2) p. 159-168
- EKMAN P., FRIEZEN W. V. (1988), "Who knows what about contempt: a reply to Izard and Haynes", *Motivation and emotion*, Vol. 1, n° 12, p. 17 – 22
- EKMAN P., HEIDER K. G. (1988), "The Universality of a Contempt Expression: A Replication", *Motivation and Emotion*, vol. 12 (3) p. 303 - 308

- EKMAN P., MATSUMOTO D., “The relationships Among Expressions, Labels and Descriptions of Contempt”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 87, N°4, 2004, p. 529 - 540
- ENRIQUEZ E., (1999) « L’entreprise comme lien social, Un colosse aux pieds d’argile », in *L’entreprise une affaire de société*, sous la direction de Renaud de Sainsaulieu, Presses de Sciences Po
- EPINETTE G. (2006), « Gouvernance informatique et performance », in *Capital immatériel, Connaissance et Performance*, Editions L’Harmattan
- ETIENNE B. (2008), « Le temps du mépris ou la légitimation de l’œuvre civilisatrice de la France », *La pensée de midi-* n°24 / 25, p. 46 - 53
- EWALD F. (2008), L’Homme chez M. Foucaud, *Le point – Hors Série n° 17* (Avril / Mai)
- FABRE T. (2008), « La république du mépris et des arrogants experts », *La pensée de midi -* n°24 / 25, p. 8 - 10
- FARINELLI F. (2009), *De la raison cartographique*, Editions du Comité des travaux historiques et scientifiques pour l’édition française
- FELDMAN C. D. (2000), « The Dilbert Syndrome: How Employee Cynism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations », *American Behavioral Scientist*, Vol. 43, n° 8, p. 1286 - 1300
- FIMBEL E. (2007), *Alignement stratégique ; Synchroniser les systèmes d’information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Editions Pearson Education France (Village Mondial)
- FIMBEL E. et KARYOTIS C. (2011), « La titrisation : dispositif emblématique de la financiarisation irresponsable et facteur de risques sociaux inédits », *Management et Avenir*, / 8, n°48, p. 289-308
- FINEMAN S. (1993), *Emotion in organizations*, London Sage
- FISHER A.H., ROSEMAN I.J. (2007), « Beat Them or Ban Them: The Characteristics and Social Functions of Anger and Contempt », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, n°1, p103-115
- FISHER A.H., VAN KLEEF A. G. (2010), “Where Have all the people gone ? A plea for Including Social Interaction in Emotion Research”, *Emotion Review*, Vol 2, n° 3, p. 208 – 211
- FLORIS B. (2004), « L’information a-t-elle du sens ? La question du sens des sciences de l’information et de la communication », *Sciences de la société n° 63*, Octobre, p. 75 – 92
- FLYVBJERG B. (2011), “Over Budget, Over time, Over and Over again, Managing Major Projects”, in the *Oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press

- FRERY F. (2005), "Propositions pour une axiomatique de la stratégie", in *Perspectives en Management stratégique*, dirigé par P. Joffre, J. Lauriol, et A. Mbengue, tome 11, Editions EMS
- FUKUYAMA F. (1994), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York
- GAREL G. (2003), « Pour une histoire de la gestion de projet », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n° 74, Décembre
- GAREL G. (2003), *Le management de projets*, La Découverte
- GAREL G. (2011), « Qu'est ce que le management de projet ? », *Informations Sociales*, / 5 n° 167, p. 73 - 80
- GARRETT B., DUSSAUGE P., DURAND R. (2009), *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise*, Editions Dunod
- GARVIN A.D., ROBERTO M.A., (2001), « Comment produire de meilleures décisions ? » *Expansion management Review*, n° 100 - Mars
- GAUDIN T., L'YVONNET F. (2003), *Le discours de la méthode créatrice*, Editions du Relié
- GILIGAN C. (2008), *Une voix différente, pour une éthique du care*, Editions Flammarion
- GIROD - SEVILLE M. (2000), « Pour que la mémoire organisationnelle soit toujours un atout », *Revue Française de Gestion*, n° 130, p. 68 - 76
- GIRIN J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in *Epistémologies et Sciences de Gestion*, coordonné par Martinet A.C., Paris Economica
- GOMEZ M. L., FIMBEL E., (2003) « Il n'y a pas de stratégie sans stratège », *L'Expansion Management Review*, n°110 p. 87-94
- GOTTMAN J.M., LEVENSON R.W. (2002), "A two factor model for predicting when a couple will divorce: Explanatory analyses using 14-year longitudinal data", *Family process*, (41), p. 83 - 96
- GREISH J. (2006), « Vers quelle reconnaissance ? », *Revue de métaphysique et de morale*, / 2, n° 50, p. 149 - 171
- GUEGUEN H. (2007), « La reconnaissance – Genèse », *Idées* - n° 149 / 9, p. 6 - 13
- GUERIN M., EGO R. (2008), « Sur un air du temps », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 11 – 15
- GUERIN M. (2008), « Une ambition abjecte », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 24 - 34

- GUYONNET J. F. (1991), « L'unité d'interaction », Colloque " *Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?*", Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne
- HABER S. (2001), *Jürgen Habermas, une introduction*, Editions La Découverte
- HABERMAS J. (2005), *La technique et la science comme « idéologie »*, Editions Gallimard
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol. 67, n°3, p. 63 – 78
- HARELI S., WEINER B. (2002), "Social Emotions and Personality Interferences: A Scaffold for a New Direction in the Study of Achievement Motivation", *Educational Psychologist*, vol. 37, n°3 p.183-193
- HATFIELD E., CACIOPPO J.T., RAPSON R.L. (1994), *Emotional contagion*, Cambridge University Press
- HEIDEN K. (1944), *Der Führer, Hitler's Rise to Power*, Boston, Houghton Mifflin
- HENDERSON J.C., VENKATRAMAN., N. (1993), « Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, 32 (1), p. 4-16
- HENNAF M. (2002), *Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie* (deuxième partie : « l'Univers du don »), Paris, Le Seuil
- HERSCH J. (2008) *L'étonnement philosophique ; une histoire de la philosophie*, Editions Gallimard
- HEURELEY L. (2006), « La révision de texte: l'approche de la psychologie cognitive », *Langages*, Vol. 40, n°164, p. 10 - 25
- HOLT Robin (2006), "Principals and practice: Rhetoric and the moral character of managers", *Human Relations*, Vol. 59 /12 p. 1659 - 1680
- HONG A. Y. L., FELIX T. S. Chan, OOI K. B., NATHAN D. (2011), "Does employee alignment affect business-IT alignment? An empirical analysis", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 51 Issue 3, p. 10 - 20
- HONNETH A. (1992), "Integrity and Disrespect: Principles of a Conception of Morality Based on the Theory of Recognition", *Political Theory*, Vol.20, n° 2, p. 187 - 220
- HONNETH A., MARGALIT A. (2001), "Recognition", *Proceedings of the Aristotelian Society*, Supplementary Volumes, Vol.75, p. 127 - 139
- HONNETH A. (2004), "Recognition and justice: outline of a plural theory of justice", *Acta sociologica*, vol. 47 (4), Dec., p. 351 - 364

- HONNETH A. (2006) *La société du mépris ; vers une nouvelle Théorie critique*, Editions La Découverte
- HONNETH A., GERNET I., (2007), « Travail et agir instrumental : à propos des problèmes catégoriels d'une théorie critique de la société », *Travailler*, / 2, n° 18, p. 17 - 58
- HUANG C.D. et HU Q. (2007), “ Achieving IT-Business Strategic Alignment via entreprise – wide implementation of Balanced Score Cards”, *Information System Management*, 24, p. 173 - 184
- HUPPERT Rémi (2004), *Celui qui dirige, (voyage dans le temps auprès des grands penseurs)*, Editions d'organisation
- HUYGHE P. D. (2008), « Antigone sans voix », *La pensée du midi* - n°24 / 25, p. 70 - 83
- INES DE LAVILE V., MOUNOUD E. (2005), « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – vol 31 n° 159, p. 343 - 357
- IZARD C.E. (1977), *Human Emotions*, New York: Plenum
- JACKSON Y. F. (1989), “Information Systems Planning and Alignment: A Progress Assessment”, *Journal of Information Technology*, Vol. 4 Issue 4, December p. 216 - 229
- JAMESON J. K., BODTKER A. M., JONES T. (2006),”Like talking to a brick wall: implications of emotions metaphores for mediation practice”, *Negotiation journal*, April, p. 198 – 207
- JEJCIC M. (2010), *De l'étranger à l'absurde*, Essaim, n° 24 / 1, p. 97 - 108
- JERVIS R., (1976), *Perceptions and misperceptions in international politics introduction*, Princeton University Press
- JEUDI H.-P. (2008), *L'exposition des sentiments*, Editions Circé
- JOLIVET F. (1998), “Management de Projet : et si l'on parlait vrai ?”, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n° 53, Septembre
- JONES T. (2000), ‘Pride and prejudice: Considering the role of contempt in community and conflict’. http://www.baylor.edu/communication_conference/jones.pdf.
- KAHANE B. (2005), « Les conditions de cohérence des récits stratégiques – de la narration à la nar-action », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – vol 31 n° 159, p. 125 - 147
- KALE JAYANT R., REIS E., VENKATESWARAN A., (2009), “Rank-Order Tournaments and Incentive Alignment: The Effect on Firm Performance”, *Journal of Finance*, Vol. 64 Issue 3, p. 1479 - 1512
- KEARNS G.S., LEDERER A.L. (2003), “A Resource-Based view of Strategic IT Alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage”, *Decision Science*, 34 (1), p1-29

- KEARNS G., SABHERWAL R. (2007), “Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23 Issue 3, p. 129 - 162, Winter 2006/2007
- KEIL & al., “Why Software Projects Escalate : An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models”, *MIS Quarterly*, Vol. 24, n° 4, p. 631 - 664
- KETS DE WRIES M.F., (2006), “The spirit of despotism: understanding the tyrant within”, *Human Relations* 59 (2), p. 195 - 220
- KHAIATA M., ZUALKERNAN I.A. (2009), “A simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity”, *Information Systems Management*, 26, p. 138 - 152
- KIESLER S. et SPROULL L., (1982) “Managerial response to changing environments - perspectives on problem sensing from social cognition”, *Administrative Science Quarterly* - Vol 27 - n°3, p. 548 - 570
- KOCYBA H. (2007), « Reconnaissance, subjectivisation, singularité », *Travailler*, 2007 – 18, p. 103 - 118
- KOENING G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, / 1 n°160, p. 293 – 306
- KOSELAK A. (2005), « Mépris / Dédain, deux mots pour un même sentiment ?, *Revue Lidil*, 32 / p. 21-34, <http://lidil.revues.org/index87.html>
- LALLEMENT M., (2007), « Reconnaissance et forme de l'échange », *Idées* – n° 149 / 9
- LALLEMENT M., MALOCHET G. (2007), « La reconnaissance en débat », *Idées* - n°149 / 9, p. 4 - 5
- LAMARANI J. (2009), « Place du collectif dans les organisations hypermodernes », *Connexions* /1 n° 91, p. 175 - 192
- LANGLOIS W. G. (1981), « Malraux à la recherche d'un roman : « le temps du mépris », *Cahiers de l'association internationale des études françaises*, vol. 33, n°33 p. 203 - 217
- LARDERAS S., QUINIO B. (1996), *Information et décision stratégique : accordons les instruments*, Editions Masson
- LAROCHE H., NIOCHE J.P. (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, / 1 n°160, p. 64 - 78
- LATOUR B. (1992) *Aramis ou l'amour des techniques*, Editions La Découverte
- LATOUR B. (2010), « Prendre le pli des techniques », *Réseaux*, Numéro Spécial, Aout-Septembre, Vol. 28 n°163

- LATOURE B. (2009), *La société comme possession – La preuve par l’orchestre* (Chapitre préparé pour un livre de Didier Debaïse (sous la direction de) - Philosophie des possessions, Presses du Réel, Dijon, 2011, pp. 9-34) – disponible sur le site de B. Latour : <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/119-DEBAISE-POSSESSION-FR.pdf>
- LAUFER R. (1996), « Quand diriger, c’est légitimer », *Revue Française de Gestion* - 11 / 12 n°111, p. 12 - 37
- LAWRENCE W.G. (1998), « Totalitarian States of Mind in Institutions », in AMSTRONG D., LAWRENCE W.G., YOUNG R.M. (eds), *Group Relations: An introduction*, London: Process Press
- LE BLANC G. (2008), « Soi même comme un étranger », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 125 - 135
- LE BRETON D. (2008), « Sociabilité masculine des grands ensemble : mépris et lutte pour la reconnaissance », *La pensée de midi*- n°24 / 25, p. 109 - 124
- LE CARDINAL G. (1991), Mépris et interactions, *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7 - 8 décembre 1990, Edition de l’Université de Technologie de Compiègne
- LE CARDINAL G. (1991), « Confiance et dilemme », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7 - 8 décembre 1990, Edition de l’Université de Technologie de Compiègne
- LE GOFF J.-P. (2003), *La barbarie douce; la modernisation aveugle des entreprises et de l’école*, Editions La Découverte
- LEPETIT B. (1995), *Les formes de l’expérience, Une autre histoire sociale*, Editions Albin Michel
- LEYENS J.P., CORTES B., DEMOULIN S., DOVIDIO J.F., FISKE S.T., GAUNT R., PALADINON M.P., RODRIGUEZ-PEREZ A., RODRIGUES-TORRES R., VAES J., (2003), « Emotional Prejudice, Essentialism, and Nationalism, The 2002 Tajfel Lecture », *European Journal of Social Psychology*, 33, p. 703 - 717
- LIEVENS T. (1991), « Foi chrétienne et confiance », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7 - 8 décembre 1990, Edition de l’Université de Technologie de Compiègne
- LONGEPE C. (2004), *Le projet d’urbanisation du SI – Démarche pratique avec cas concrets*, Dunod, Paris
- LORDON F. (2010), « Le totalitarisme, stade ultime du capitalisme? », *Cités*, / 1 n° 41, p. 127 - 142

- LORINO P., TARONDEAU J.C. (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de gestion* / 1 n°160, p. 307 - 328
- LOUCHE C. (2005), *Psychologie sociale des organisations*, Editions Armand Colin
- LE MOIGNE J.L. (1991), « Confiance et complexité », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7 - 8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne
- LE MOIGNE J.L. (1995), « On theorizing the complexity of economic systems », *Journal of Socio-Economics*, Fall, Vol. 24, Issue 3, p. 477 - 500
- LE MOIGNE J.-L. (2001), *Le constructivisme (Tome 1 : Les Enracinements)*, Editions L'Harmattan
- LE MOIGNE J.-L. (2001), « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant », *Revue du Mauss* / 1, n° 17, p. 197 – 223
- LE MOIGNE J.-L. (2005), « Les enjeux éthiques de la didactique des langues et des cultures n'appellent-ils pas un « nouveau discours sur la méthode des études de notre temps ? », *Ela*, / 4 n° 140
- LE MOIGNE J.-L. (2010), « Sur la représentation des processus d'auto in-formation des organisations sociales, 1^{ère} partie », *e-TI- la revue électronique des technologies d'information*, numéro 5, 28 février 2010, <http://www.revue-eti.netdocument.php?id=2062>
- LE MOIGNE J.-L. (2010), « Sur la représentation des processus d'auto in-formation des organisations sociales, 2^{ème} partie », *e-TI- la revue électronique des technologies d'information*, numéro 5, 28 février 2010, <http://www.revue-eti.netdocument.php?id=2061>
- LE ROY F., PELLEGRIN BOUCHER E. (2005), « Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique », *Revue Française de Gestion* / 1 n° 154, p. 9 - 20
- LEPASTIER S. (1999), « Le sceau de l'emprise dans la relation psychanalytique - Incursion dans le dictionnaire », *Le Journal des psychologues*, Mensuel n° 168, Juin p. 32 - 38
- LUFTMAN, J. N., BRIAR T. (1999), "Achieving and Sustaining Business-IT Alignment", *California Management Review*, 42 (1), 109 – 122
- LUHMAN N. (1973), *Vetruuen, Trust and Power*, Wiley, New York
- McMANUS J., WOOD-HARPER T. (2007), "Understanding the Sources of Information Systems Project Failure, a study in IS project Failure", *Management Services*, October, p. 38 - 44
- MALHERBES D., SAULQUIN J.Y. (2005), « Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations », *Vie et sciences économiques*, (3/4) n° 168-169, p. 37 - 53

MALOCHET G. (2007), « Reconnaissance et Mobilisations collectives », *Idées* - n° 149, p. 27 - 31

MALRAUX A. (1997), *Le temps du mépris*, Editions Gallimard

MARCINIAK R. et al. (2005), *Diriger les systèmes d'information : les meilleures pratiques*, Weka, Paris

MARION J.L. (2008), « L'égo ne reste supportable que s'il se sait aimé », *Le point* – Hors Série n° 17, (Avril / Mai)

MARKLE G. (2004), “From struggles for recognition to a plural concept of Justice: an interview with A. Honneth”, *Acta Sociologica*, Vol. 47 (4), Dec. p. 383 - 391

MARTINET A.C. (1988), « Discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion* - n° 67 - (janvier / février), p. 49 - 59

MARTINET A.C. (2006), « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion* /1, n° 160, p. 31 - 45

MARTINET A.C. (2008), « Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique », *Revue Française de gestion* / 3 n°183, p. 95 – 100

MASON M. (2003), « Contempt as a moral attitude », *Ethics*, n° 113, p. 234 - 272

MAUCORPS P.H. (1960), « Empathie et compréhension d'autrui », *Revue Française de Sociologie*, Vol 1, n° 4, Oct-Dec, p. 426 - 444

MAUGARLONE F-G. (2008), « Merleau Ponty, au berceau des phénomènes », *Le point* – Hors Série n° 17 – (Avril / Mai)

MAYER P. (2007), « L'organisation détraquée », *Revue Française de Gestion*, / 4 n°188 – 189, p. 69 - 83

MELWANI S., BARSADE S.G. (2011), “Held in Contempt : The psychological, Interpersonal, and Performance Consequences of Contempt in a Work Context”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101, n° 3, p. 503 - 520

MESSAGER ROTA V. (2010), *Gestion de projet agile*, Editions Eyrolles

METAIX E., ROUX DUFORT C., (1997) « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », *Actes AIMS*, www.strategie-aims.com/montreal/mtais-ro.pdf

METRAUX J.C. (2008), « Du mépris à la reconnaissance. Réflexions sur la psychothérapie des familles migrantes », *Le Divan familial*, / 2, n° 21, p. 135 - 154

MEURIN G. et YOUNG D. (2009), « L'éthique du Care : une éthique de l'interdépendance », *Les Cahiers Dynamiques*, /2 – n°44 p. 22 à 26.

- MIDLER C. (1993), « La révolution de la Twingo », *Gérer et Comprendre, Annale des Mines*, n°31, Juin p. 28 – 45
- MIDLER C. (1998), « L’enseignement de la gestion de projet est-il capable d’innover ? », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, N°33, Septembre, p. 32 à 40
- MIDLER C. (1998), *L’auto qui n’existait pas*, Editions Dunod
- MILLER W. I. (1995), “Upward Contempt”, *Political Theory*, 23, p. 476 - 499
- MILLET P. A., SCHMITT P. , BOTTA-GENOULAZ V. (2009), “ The SCOR model for the alignment of business processes and information systems”, *Enterprise Information Systems*, Vol. 3 Issue 4, November, p. 393 - 407,
- MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien – les dix rôles du cadre*, Editions d’organisations
- MINTZBERG H. (1996), « Une journée avec un dirigeant », *Revue Française de Gestion – 11 / 12* n° 111, p. 106 - 114
- MINTZBERG H., LAMPEL J., ALSHTRAND B. (1999), *Safari en pays stratégie*, Editions Village Mondial
- MINTZBERG H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions Vuibert
- MINTZBERG H., LAMPEL J., ALSHTRAND B. (1998), « La stratégie et l’éléphant », *Expansion Management Review*, n°88, Mars, p. 6 - 16
- MINTZBERG H. (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Editions Dunod
- MONADA L. (2006), « Une approche praxéologique et cognitive de la relation à autrui », *Langage et société*, n°117, p. 143 - 152
- MONGIN O. (2008), « L’entreprise éthique de Ricoeur », *Le point – Hors Série* n° 17 (Avril / Mai)
- MONNOYER-LONGE M. C., LAPASSOUSSE M. C. (2007), « Intégrer les sites web dans les stratégies : concept et modèle », *Revue Française de Gestion / 4 – n° 173*, p. 141 – 155
- MONTEALEGRE R., KEIL M. (2000), « De-escalating Information Technology Projects : Lessons from the Denver International Airport », *MIS Quaterly*, Vol. 24, N°3, p. 417 - 447
- MORAVIA A. (1967), *Le Mépris*, Editions Flammarion
- MOREL C. (2004), *Les décisions absurdes*, Editions Gallimard
- MORIN E. (1977), *La méthode (1. La nature de la nature)* Editions du Seuil
- MORIN E. (1979), *Le paradigme perdu : La nature humaine*, Editions du Seuil

- MORIN E. (1991), *La méthode (4. Les idées)*, Editions du Seuil
- MORIN E. (2001), *La méthode (5. L'humanité de l'humanité)*, Editions du Seuil
- MORIN E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil
- MORIN E. (2007), *Où va le monde?*, Editions de L'Herne
- MUIR C. (2006), "Emotions at work", *Business Communication Quarterly*, Vol 69, n° 4, December, p. 434 - 449
- MYERS P. (2007), "Sexed up intelligence or irresponsible reporting? The interplay of virtual communication and emotion in dispute sensemaking", *Human Relations*, Vol.60, (4), p. 609-636
- NGUYEN-DUY V., LUCKERHOFF J., (1992) « Constructivisme / Positivisme, où en sommes-nous de cette opposition ? », *Recherches qualitatives*, Hors série – Numéro 5, p. 4 - 17
- NICCO – KERVINKEL C. (2008), « La générosité et l'amour: des passions politiques? », *Revue de métaphysiques et de morale*, / 2 n°58, p. 247 - 267
- NICOLAS B., (2000) « Gestion des projets d'organisation et cynisme », *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, n°60, p. 13 - 19
- NICOTRI V. B., (2004), « Systèmes d'information organisationnels et jugement situé », *Sciences de la société*, n° 63, Oct. Nov.
- NOEL B. (2008), « Média mépris », *La pensée de midi-* n°24 / 25, p. 54 - 58
- O'BRIEN J. A. (1993), *Les systèmes d'information de gestion*, Editions De Boeck Université
- OGIEN R.(1990) « Sarcasmes, rires, mépris », *Revue Française de Sociologie*, vol 31, n° 4, Oct-Dec, p. 591 - 608
- OH W. et PINSONNEAULT A. (2007), "On the assessment of the strategic value of information technologies : conceptual and analytical approaches", *MIS Quarterly*, vol 31, n°2, June p. 239 - 265
- PAN G., PAN S. L., NEWMAN M. (2007), "Information Systems Project Post-Mortems : Insights from an Attribution Perspective", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 58, n° 14, p. 2255 - 2268
- PAPERMAN P., « Ethique du care, un changement de regard sur la vulnérabilité », Fondation Nationale de Gérontologie », *Revue Gérontologie et société*, 2010/2, n° 133, p51 - 61
- PAQUIN J.P., LE MEHAUTE A., KOPLYAY T., RAYNAL S. (2006), « L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation: une démarche systémique », *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 218, mars-avril, p. 87 – 96

- PASCAL B. (1655), *Entretiens avec M. de Saci sur Epictète et Montaigne*
- PELZER P. (2005), “The hostility triad: the contribution of negative emotions to organizational (un)-wellness”, *Culture and Organization*, June, vol. 11 (2), p. 111 - 123
- PELZER P. (2005), “Contempt and organization: present in Practice ignored by research?”, *Organization studies*, 26 (8), p. 1217 - 1227
- PELZER P. (2005), “The hostility Triad : the contribution of negative emotions to organizational un-wellness”, *Culture and Organization*, 2005 (June), Vol. 11 – 2, p. 111 - 123
- PERRAUT SOLIVIERES A. (2006), « La nuit et l'institution: un mépris partagé », *Fondation nationale de gérontologie / Gérontologie et société*, n° 116, p. 95 - 107
- PERRET V., RAMANATSOA B., (1996), « Un dirigeant séducteur pour gérer le changement », *Revue Française de Gestion - 11 / 12 n°111*, p. 143 - 151
- PERSAIS E. (2004), « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques? », *Revue Française de Gestion*, / 1, n°148, p. 119 - 145
- PERTERSEN A., WILLIG R. (2004), “Work and recognition: reviewing news forms of pathological developments”, *Acta sociologica*, vol. 47 (4), Dec., p. 338 - 350
- PESQUEUX Y., BIEFNOT Y., (2002) *L’Ethique des affaires*, Editions d’organisation
- PESQUEUX Y. (2005), *Organisations : modèles et représentations*, Editions Puf
- PESQUEUX Y. (2009), « Un modèle sadomasochiste de l’organisation ? », *Management et avenir / 9 n°29*, p. 56 - 75
- PESQUEUX Y. (2009), « Un modèle organisationnel en confiance-coopération », *Management et avenir*, / 1 n°21, p. 261 - 272
- PESQUEUX Y. (2009), « Essai sur la triche », *Revue Management et Avenir*, / 2 n° 22, p. 226 – 244
- PESQUEUX Y. (2009), « Jean Baudrillard, un French Theorist en sciences des organisations », manuscrit publié dans « Journée Baudrillard, Reims : France 2009 », disponible sur http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479796_v1/
- PESQUEUX Y., JARDAT R. (2009), « La triche, impensé à saisir et dé-penser », *Management et Avenir*, / 2 n°22, p. 206 - 209
- PESQUEUX Y. (2009), “Network, stakeholder theory and deliberative democracy”, *Journal of Innovation Economics*, / 2 n° 4, p. 63 – 68
- PICH T. M., LOCH H. C., DE MEYER A. (2002), “On uncertainty, Ambiguity and Complexity in Project Management”, *Management Science*, Vol. 48, n°8, p. 1008 - 1023

- PITSIS S. T., CLEGG R. S., MAROSSZEKY M. (2003), "Constructing the Olympic Dream: a Future Perfect Strategy of Project Management", *Organization Science*, Vol. 14, n° 5, p. 574 – 590
- PRESTON D., KARAHANNA E. (2009), "Antecedents of IS Strategic Alignment: a nomological network", *Information Systems Research*, Vol. 20 Issue 2, p. 159 - 179
- PRESTON D., KARAHANNA E. (2009) "How to develop a shared vision: the key is to strategic alignment", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 8 Issue 1, p. 1 – 8
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK Guide (4ème édition)
- R. Françoise, F. Nathalie, G. Catherine, J. Gisèle (1999), « L'épreuve du mépris dans le travail », *Le journal des psychologues*, Juin, n° 68
- RANJARD P. (2005), « La socio psychanalyse de G. Mendel », *Gelstat*, n° 29 / 2, p. 131 – 146
- RATHNAM R.G., JOHNSEN J., WEN H. J. (2004), "Alignment of Business Strategy and IT Strategy: A Case Study of Fortune 50 Financial Services Company", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 45, n° 2, p. 1 - 8
- RAYMOND L. (2002), "L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise", in *Faire de la Recherche en systèmes d'information*, Coordonné par F. Rowe, Vuibert FNEGE
- RENAULT E. (2007), « Reconnaissance et travail », *Travailler*, / 2 n°18, p 119 - 135
- RENAULT E. (2007), « Demander le respect - Mépris social et subalternité », *Idées* - n° 149, p. 14 – 19
- RENAULT E. (2003), « Mépris social et souffrance psychique », *Eres, Etudes, recherches, actions en santé mentale en Europe*, /1, p. 41 – 51
- REICH, B. H., BENSABAT, I. (1996), "Measuring the linkage between business and information technology objectives", *MIS Quaterly*, 20 (1), p55-81
- REICH B., BENSABAT I. (2000), "Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives", *MIS Quaterly*, 24(1), p. 81-113
- REIX R. (2004), *Système d'information et management des organisations*, Editions Vuibert
- REIX R. et ROWE F. (2002), « La recherche en système d'information : de l'histoire au concept », in *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Vuibert / FNEGE
- REUMAUX B. (1991), « Entreprise et confiance », *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne

- RICOEUR P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil
- RICOEUR P. (2007), *Parcours de la reconnaissance*, Editions Gallimard
- ROCHE L., SADOWSKY J. (2001), « Contes et légendes des firmes high tech », *Expansion Management Review*, n° 100, Mars, p. 62 - 66
- RODHAIN F. et al., (2010), « Une histoire de la recherche en systèmes d'information à travers 30 ans de publications », *Entreprises et Histoire / 3 n°60*, p. 78 - 97
- RODICA M., KAHANE B., RAMANANTSOA B., REITTER R., (2005), « Deux dirigeants narrateurs et la métis grecque – C. Ghosn et J. Therme », *Revue Française de Gestion – 11 / 12 – vol 31 n° 159*, p. 83 - 107
- ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, Editions Eska
- ROMELAER P. (1996), « Rôle des dirigeants et structure des entreprises », *Revue Française de Gestion – 11 / 12 n° 111*, p. 65 - 75
- ROSEMAN I. J., FISHER A. H. (2007), “Beat them or ban them: the characteristics and social functions of anger and contempt”, *Journal of Personality and social Psychology*, vol 93 n° 1, p. 103 - 115
- ROZIN P., LOWERY L., IMADA S., HAIDT J. (1999), “The CAD triad hypothesis: A mapping between three moral emotions (contempt, anger, disgust) and three moral codes (community, autonomy, divinity)”, *Journal of Personality and Social Psychology*, (76), p. 554 - 586
- ROULEAU L., ALLARD POESI F., WARNIER V. (2007), « Le management stratégique en pratique », *Revue Française de Gestion / 5 n° 174*, p. 15 - 24
- ROVIELLO A.M. (2007), “The hidden violence of Totalitarianism : the loss of the groundwork of the world”, *Social research*, vol. 74 n° 3, p. 923 - 930
- ROWE F. et al. (2002), *Faire de la recherche en système d'informations*, Editions Vuibert
- ROYER I. (2005), « Le management de projet : évolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, /1 (n°154), p. 113 – 122
- ROZIN P. , LOWERY L. , IMADAS S., HAIDT J. (1999), “The CAD Triad Hypothesis: A Mapping Between Three Moral Emotions (Contempt, Anger, Digust) and Three Moral Codes (Community, Autonomy, Divinity)”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 76, n°4, p. 574 - 586
- RUSSELL J.A. (1994), “Is there a universal recognition of emotion from facial expression? A review of cross-cultural studies”, *Psychological Bulletin*, 115, p. 102 - 141

SABHERWAL R., CHAN Y.E. (2001), "Alignment between business and IS strategies: a study of Prospectors, Analysers and Defenders", *Information Systems Management*, 12, n° 1, March, p. 112 - 134

SAINSAULIEU R. (1992) *L'entreprise, une affaire de société*, avec les contributions de : BAUER M., BERNOUX P., COORNAERT M., ENRIQUEZ E., FRATELLINI N., GAUTRAT-MOTHE J., D'IRIBARNE P., LIU M., LOWIT T., MAUCHAMP N., MAURICE M., RAMANANTSOA B., SAINSAULIEUR R., SAUSSOIS J.-M., SEGRESTIN D., Presses de la Fondation nationale des sciences politiques

SAINT LAURENT KOGAN A. F. (2004), « Système technique et organisation – une question d'apprentissage », *Sciences de la Société* – n° 63, Octobre, p. 113 - 130

SALANSKIS J.M. (2008), « Levinas et la réinvention de l'Humanisme », *Le point* – Hors Série n° 17, (Avril / Mai)

SALLES M., COLLETIS G. (2007), « Représentations de l'entreprise dans les systèmes d'information statistique et décision dans les collectivités territoriales », *Droit et Société* / 1 n°65, p. 53 - 74

SALMON A. (2009), « L'entreprise providence. Un espace économique mondialisé sous contrôle éthique ? », *Connexions* / 1 n°91, p. 193 – 210

SAMAMA G. (2005), « Paul Ricoeur : une antériorité qui se survit de l'identité à la promesse », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, / 1, Tome 130, p. 61 - 70

SCHACHTER S. (1991), "Qualité, fiabilité et confiance", *Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?"*, Colloque des 7 - 8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne

SCHEER A. W., NUTTGENS M. (2000), *ARIS Architecture and Reference Models for Business Process Management*, J.D. W.M.P. van der Aalst & A. Oberweis, Berlin

SCHNIEDERJANS M., CAO Q. (2009), "Alignment of operations strategy, information strategic orientation and performance: an empirical study", *International Journal of Production Research*, Vol. 47, n° 10, p. 2535 - 2563

SCHWENK C. (1984), "Cognitive simplification Processes in strategic decision making", *Strategic Management Journal* - Vol 5 - n° 2, Apr. June, p. 111 - 128

SCOTT MORTON M. (1991), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York

SHEN L., TAM V. W.Y., TAM L., LI Y.B. (2010), "Project feasibility study : the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, N°3, Feb. p. 254 - 259

SEIFFERT M.D., LABARDIN P., NIKITIN M. (2007), « L'approche historique des échecs en gestion : une nécessité », *Revue Française de Gestion* / 4 n°188 – 189, p. 285 - 289

- SERRANO ARCHIMI C. (2011), « Cynisme instrumental dans l'organisation : définition, mesure et conséquences », *Vie et Sciences économiques* / 1 n° 187, p. 12 - 38
- SERYEX H. (1999), *Le zéro mépris*, Editions Dunod
- SICARD C., (1998) « L'analyse stratégique, mal aimée des dirigeants », *Expansion Management Review* n° 91, Juin.
- SIEVERS B. (1999), "Psychotic organization as a metaphoric frame for the socio-analysis of organizational and inter-organizational dynamics", *Administration and Society*, (31/5), p.588-615
- SIEVERS B. (2009), "It is new and it has to be done !: socio-analytic thoughts on betrayal and cynism in organizational transformation", *Gestao & Regionalidade*, vol. 25, n° 73, janvier - avril (ré-édition de cet article paru dans *Culture and Organization*, vol. 13, issue 1, 2007)
- SIMON HERBERT A. (2004) *Les sciences de l'artificiel*, Editions Gallimard
- SMACZNY T. (2001), "Is en an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organizations? ", *Management Decision*, 39, 10, p. 797-802
- SMOLLAN ROY K., SAYERS J. G. (2009), « Organizationnal culture, change and emotions: a qualitative study », *Journal of change management*, Vol 9 n°4, Décembre, p. 435 - 457
- SOPARNOT R. (2005), « Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs », *Vie et sciences économiques*, (3/4) n°168-169, p. 68 - 80
- STEIN M. (2003), "Unbounded irrationality: risk and organizational narcissism at long term capital management", *Human Relations*, Volume 56, (5), p. 523 - 540
- STERN D. (1997), *Mère et enfant : les premières relations*, Mardaga, Bruxelles
- STIEGLER B. (2008), « L'époque du psycho pouvoir : entre la honte et le mépris », *La pensée de midi* - n°24 / 25, p. 59 - 69
- STIGLITZ J. (2006), *Un autre monde*, Fayard, Paris
- TAJFEL H., TURNER J. (1979), "An integrative theory of intergroups conflicts", In W.G. Austin and S. Worshel (Eds), *The social psychology of intergroups relations*, p. 33 - 47 Monterey / Brooks/ Cole
- TALLON P. P., PINSONNEAULT A. (2011), "Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model", *MIS Quarterly*, Vol. 35 Issue 2, June p. 463 - 486,

- TALLON P. (2007), "A process oriented Perspective on the alignment of information Technology and Business Strategy", *Journal of Management and information Systems*, Winter 2007, vol. 24, n°3, p. 227 – 268
- TARAFDAR M., QRUNFLEH M., QRUNFLEH S. (2009), "IT-Business Alignment : A Two Level Analysis", *Information Systems Management*, Fall, Vol. 26, Issue 4, p. 338 - 349
- TARAFDAR M., QRUNFLEH S. (2010), "Examining Tactical Information Technology-Business Alignment", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 50 Issue 4, p. 107-116
- TASSAIN P., LEGRENZI C. (2009), « Le DSI : simple exécutant ou futur DG ? », *Best Practices Systèmes d'Information*, n° 21, mars, <http://www.legrenzi.com/downloads/BP-N21-acadys.pdf>
- THIETARD R. A. et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod
- THIETARD R. A., FORGUES B. (2006), « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », *Revue Française de gestion / 1* n°160, p. 5 – 15
- THOITS P.A. (1989), "The Sociology of Emotions", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 371-342
- TODD O. (2008), « L'homme Camus », *Le point – Hors Série* n° 17 – Avril, Mai
- UFKES E.G., OTTEN S., VAN DER ZEE K.I., GIEBELS E., DOVIDIO J.F. (2011), « The effect of stereotype content on anger versus contempt in "day-to-day" conflicts », *Group Process and Intergroup Relations*, 15-(1), p. 57 - 74
- VACHER B. (2004), « Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle », *Sciences de la Société*, n° 63, Octobre, p. 132 - 149
- VAN DER ZEE J.T.M., E JONG B. (1999), "Alignment Is Not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16 Issue 2, p. 137 - 156
- VAN HOOREBEKE D. (2008), L'émotion et la prise de décision, *Revue Française de Gestion*, n°182 /2, p. 33 - 44
- VANIER J. (1991), « Confiance et thérapie », Colloque "Du mépris à la confiance : quels changements de comportements pour maîtriser la complexité ?", Colloque des 7-8 décembre 1990, Edition de l'Université de Technologie de Compiègne
- VEDRINE C. (2009), « De la résistance désacralisante à la résistance à la désacralisation : le cas des ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand », *Nouvelle Revue de Psycho sociologie - Erès*, n° 7 /1, p. 101 - 118
- VERSTRAETE T. (1996), « La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des facteurs clés de succès », *Communication à la 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique* (CD – ROM), Lille (mai)

- VIDAILLET B. (1996), « L'agenda décisionnel du dirigeant », *Revue Française de Gestion* – 11 / 12 – n°111, p. 171 – 177
- VOLLE M. (2009), « Une crise peut en cacher une autre », *Le Débat*, /5 n°157, p. 42-51
- VOSWINKEL S. (2007), « L'admiration sans appréciation : les paradoxes de la double reconnaissance du travail subjectivisé », *Travailler*, 2007 – 18, p. 59 - 87
- WATIER P. (2008) *Eloge de la confiance*, Editions Belin
- WEGMAN A. (2002), *The Systemic Enterprise Architecture Methodology Business and IT Alignment for Competitiveness*, EPFL, Editor, Lausanne Suisse
- WEICK K., ROBERTS K.H. (1993), “Collective Mind in organizations - Heedful interrelating on flight decks”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 – n°3, p. 357 - 381
- WEICK K. (1995), *Sense Making in organizations*, Sage Publications
- WEISS J. W., THOROGOOD A. & CLARK K.D. (2006), “Three IT-business Alignment Profiles : Technical Resource, Business Enabler and Strategic Weapon”, *Communications of the Association for Information Systems*, (18), p. 676 - 691
- WESTERMAN G. (2009), “IT risk as a language for alignment ?”, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 8 n°3 / September
- WICKAM S. (2004), « P. Ricoeur, Parcours de la reconnaissance », *Mondes en développement*, vol 32, n°128, p. 131 – 132
- WIERINGA R.J., BLANKEN H.M., FOKKINGA M.M. (2003), *Aligning application architecture to the business context. Conference on Advanced Information System Engineering*, (CAISE 2003), Klagenfurt/Velden, Austria
- WORMS F. (2008), Peut-on encore être humaniste, *Le point* – Hors Série n° 17 – (Avril / Mai)
- YETTON, P.W., JOHNSTON K.D., and CRAIG J.F. (1994) “Computer Aided Architects : a Case Study of IT and Strategic Change”, *Sloan Management Review*, 35(4), 1994 p. 57 - 67
- ZAJAC J. E., BAZERMAN M.H. (1991), “Blind spots in industry and competitor analysis : implications of interfirm misperceptions for strategic decisions”, *Academy of management Review*, Vol. 16 - n° 1, p. 37 - 56
- ZALEZNIK A. (1993), *Les ressorts de l'action - Freud et la conduit des entreprises*, InterEditions
- ZIELINSKI A. (2010), « L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre soin », *Etudes*, 12, Tome 413, p. 631-641

Autres ressources documentaires

Articles de presse:

« Hôpital : « la peur de l'erreur est constante », *Libération*, 5 janvier 2009

« France Telecom : les syndicats dénoncent le manque d'encadrement », *Le Figaro*, 27/04/2011

« *Les souffrances des enseignants mises en lumière depuis le drame de Béziers* », *Le Point*, 20 octobre 2011

« *Le mépris de notre travail quotidien est le plus difficile à supporter* », *Le Monde*, 7 février 2011

EYZAT E., « Médecine : c'est grave docteur ? », *Le Point*, Jeudi 10 novembre 2011

« *La surpopulation carcérale s'aggrave en France* », *Le Monde* avec AFP et Reuters, 15 novembre 2011

FICEK I., « *Luc Chatel : « les problèmes de l'école ne sont pas des problèmes de moyens* », *Les Echos*, 18 novembre 2011

PORTNOFF A.Y., « La clé de la compétitivité est à l'intérieur des entreprises : le bien être des salariés doit cesser d'être négligé », *Le Monde Economie*, 24 avril 2012

Sources Internet :

VOLLE M., « Pour une validation authentique », article du 19 mai 2000

<http://www.volle.com/travaux/validation.htm>,

VOLLE M., « Le DSI face à son DG », Article publié dans Best Practices Systèmes d'Information n°60, 31 janvier 2011 et disponible sur le site internet de M. Volle : <http://michelvolle.blogspot.com/2011/01/le-dsi-face-son-dg.html>

VOLLE M., « *L'informatisation et la souffrance au travail* », 17 novembre 2009, exposé devant le groupe de travail TIC de la commission « *Souffrance au travail* » de l'Assemblée nationale, <http://michelvolle.blogspot.com/2009/11/le-texte-ci-dessous-est-celui-de-mon.html>

Films:

GODARD J.L., *Le mépris*, 1963

Annexes

Annexe 1 – Entretien avec Bruno Latour

1. Quel est l'origine du concept de faisabilité et pourquoi faire appel à cette notion dans les organisations ? En quoi cette notion est-elle révélatrice de notre rapport au réel ?

Je n'ai pas employé le terme de faisabilité dans *Aramis et l'Amour des techniques*, par contre, j'ai utilisé le terme « faisable ». Le terme même de « faisable » en lui-même est contestable. Vous pouvez regarder Leibniz sur les problèmes d'application. En fait, quand on dessine les choses en « gros plan », on peut ensuite aller à l'échec. C'est le problème de la différence entre la partie « conception » et la partie « réalisation ». En même temps la question de la faisabilité est souvent recréée a posteriori : par exemple, on peut montrer que c'est faisable et échouer. Et inversement, on peut penser que c'est infaisable et on arrive finalement à le faire. On peut aussi réaliser et se dire ensuite que c'était infaisable : par exemple, la mise en place de l'amiante se révèle infaisable a posteriori car elle crée des conséquences qui sont néfastes et qu'il va peut-être falloir « défaire ».

La philosophie de la faisabilité est compliquée à comprendre :

- La philosophie des techniques est peu développée pour traiter ce terme
- La notion de projet a été peu traitée par la philosophie à la différence de l'objet, qui est au centre des réflexions

Vous pouvez en revanche regarder les pragmatistes pour lesquels un objet est l'ensemble de ses conséquences (jusqu'à la dernière de ses conséquences, même des plus inattendues). John Dewey, par exemple, montre que ce qui est vrai est en fait ce qui fonctionne réellement.

Par ailleurs, l'opposition entre l'idée et sa réalisation a été surdéterminée par la philosophie rationaliste. Vous pouvez lire la référence suivante : *Technology on trial, Introduction of Steam Power technology into Sweden* de Svante Lindqvist. La machine à vapeur est entrée en Suède de façon paradoxale : à la fois comme une solution et une menace car historiquement, la machine à vapeur a été introduite pour des bénéfices industriels mais a causé des dégâts dans les mines en raison de l'eau produite (ce qui a conduit à un procès).

Il y a toujours des conséquences quand on distingue l'enveloppe externe de l'application interne : c'est la fameuse question des idées qui sont inapplicables car le suivi des détails n'est pas réalisé.

D'ailleurs la politique scientifique doit éviter à la fois le danger du « White Elephant », comme par exemple, l'EPR, mais aussi celui du « Hopeful Monster » (c'est un terme darwinien : c'est un truc malin mais qui coûte beaucoup d'argent)

Regardez la notion de « scaling up » (cf. PROTEE, livre que j'ai écrit avec mon collègue des Ponts et Chaussées, Philippe LAREDO): c'est un cauchemar, car si un pilote est mal calibré alors, on va à la catastrophe. Les théories de management essaient toujours de calculer les choses : or, c'est impossible à calculer car si on calcule, alors ce n'est pas innovant et inversement, si l'on ne calcule pas, il est difficile de suivre le projet. C'est pour cela, qu'à défaut de calculer, il s'agit alors de bien décrire le projet pour savoir où l'on va. Nous avons mis en place dans ce livre des indicateurs pour bien décrire le projet.

2. Donc, si je vous comprends bien, la faisabilité ne peut être connue à l'avance. Pourtant, dans l'entreprise, au regard des entretiens que je réalise, certaines personnes disent savoir que certains projets ne sont pas faisables. Comment expliquez-vous alors ce constat ?

Bien sûr, ils savent cela par rapport à leur expérience, mais souvent les gens qui savent ne sont pas pris au sérieux :

- Soit à cause de routines accumulées
- Soit parce que la question de la mise œuvre n'est jamais vraiment traitée (cf. la sociologie des organisations). On pense souvent que si l'on a l'idée de départ, alors le reste n'est que de l'application. Or, ce n'est jamais de l'application. On comprend mal les échelons inférieurs et leurs difficultés : chacun pense que l'autre en dessous est couard, paresseux, de mauvaise volonté (ce qui est aussi vrai parfois !) Moi-même, cela m'arrive quand je veux changer certaines choses au sein des institutions et que les choses n'avancent pas.

3. Pourquoi a-t-on tendance à penser dans le cadre de l'organisation que l'autre est paresseux ou de mauvaise volonté ?

Vous devriez lire deux articles que j'ai écrits :

- Un sur la notion de possession (en lien avec les écrits de G. Tarde)
- L'autre sur la notion de script organisationnel (cet article n'est pas encore paru, je devrais vous l'envoyer)

Il est difficile de ne pas avoir de bords à son activité car chacun doit périmétrer ses tâches. Si cela est circonscrit je peux alors penser que c'est fini alors qu'en fait, je n'aurais jamais fini, car les actions que j'engage ont des conséquences pour les autres. Chacun doit être alerte par rapport aux tâches des autres mais en même temps ne pas intervenir, car cela devient vite le bazar. Dans ce cas, on a deux solutions :

- Soit celle de mettre des gens dans des boîtes distinctes
- Soit l'autogestion mais dans ce cas cela peut vite devenir ingérable.

Les organisations sont toujours obsédées par les organigrammes : on peut représenter cela par des boîtes avec des flèches mais chaque boîte doit aussi être l'organisation en même temps qu'elle est elle-même. Il faut en fait réaliser une superposition des monades.

En plus, on a la pagaille du temps :

Il existe perpétuellement des décalages dans le temps

Les scripts qui arrivent sont radicalement différents et vous n'avez pas toujours la marge de manœuvre nécessaire pour les éviter.

Il y a des décisions qui ont été prises à un moment donné mais les scripts viennent à maturité après un certain délai :

Certains peuvent être modifiés

Mais parfois, vous êtes simplement contrainte et vous ne pouvez pas les changer, vous les subissez.

4. Qu'est ce que le mépris des faisabilités pour vous dans le cadre d'un projet à dimension SI ?

Pour moi, le terme de mépris vous envoie dans l'impasse, notamment en ce qui concerne les théories de l'innovation. Le mépris ne peut pas être une catégorie du métalangage :

- Car si les dirigeants prenaient tout, alors cela poserait aussi beaucoup de problèmes
- Ils seraient alors obligés de déléguer et nous retombons dans le problème des interfaces. Il faut alors généraliser cette problématique à l'ensemble des monades. Il est nécessaire d'ignorer les conséquences mais en même temps il faut avoir une attention vigilante :
 - a. Une vigilance pour soi
 - b. Une vigilance pour les autres

Le mépris pour moi est plutôt une notion militante et ce n'est pas une catégorie du métalangage.

5. Pourtant quand les projets ne sont pas faisables, on peut avoir la sensation que les faisabilités ont été méprisées et cela peut générer de la souffrance.

Pour moi, c'est une autre question qui est celle de l'obstination dans le mal. Le mépris est une formule psychologique alors que l'obsession dans le mal est une pathologie traitée par la sociologie des organisations.

Les théories des organisations montrent que les gens s'obstinent en dépit des signaux même faibles. Les théories militaires sont pour cela très représentatives à travers l'action, la virilité, le pouvoir, le volontarisme...

Mais vous savez, par ailleurs, les idées que les employés se font sur l'action sont aussi peu faisables même si ils sont convaincus de leur intérêt (comme par exemple tout ce qui se dit sur les patrons à la machine à café. Les employés ne comprennent pas non plus leurs contraintes et la pression qu'ils ont sur les épaules). Le mépris pourrait être justifiable si l'on s'intéressait à la souffrance par exemple, ce qui n'est pas votre objet premier.

Le mépris est de surcroît partagé dans la hiérarchie....Donc comme métalangage de l'analyse, c'est un terme compliqué à utiliser. C'est comme dire que les gens résistent à l'innovation, cela n'a pas de sens : en fait les gens font leur boulot, ils ne « résistent » pas. Mais bon, ma vision est liée aux théories de l'acteur réseau et vous pouvez ne pas la partager...

Annexe 2 – Entretien avec François L'Yvonnet

Qu'évoque pour vous le terme de mépris ? Comment pourriez-vous le définir ?

La première chose à laquelle me fait penser le terme de mépris est celui du film de J.L. Godard. L'apparition de F. Lang dans ce film nous donne à voir autre chose que le mépris sous sa forme éthique.

Le mépris est une notion qui peut renvoyer à l'éthique puisque l'opposé de ce terme renvoie pour moi au respect et donc à la dignité de la personne humaine. Mais dans le film de Godard, la dimension éthique est évacuée au profit d'une réflexion dialectique, en négation de l'éthique.

a. Le mépris comme méprise : c'est-à-dire mal prendre. Qu'est ce que cela peut vouloir signifier d'un point de vue cognitif ?

Pour moi cela renvoie à « se tromper sur la prise », en quelque sorte une mauvaise médiation. Il y a illusion au sens de Baudrillard, car tromperie sur le principe de réalité. Nous jouons un rôle : il y a opposition entre un personnage social et le personnage réel (comédie...). Il n'y a pas de dénonciation car les rôles sont écrits et non remis en cause si je joue le rôle que l'on attend de moi et si ce rôle me convient. C'est le principe du masque, qui n'a rien à voir avec l'authenticité. Je ne suis pas hypocrite quand je joue, car jouer, c'est opposer des règles à la loi.

Dans la règle, on peut être hors jeu car je ne joue pas selon les règles. Dans ce cas la morale intervient quand la pensée témoigne de failles et que les règles ne sont plus acceptées sans pour autant être repensées.

Alors que la loi, elle, est totalitaire. Il est différent d'être hors la loi que d'être hors jeu. Il n'y a pas d'extériorité à la loi alors qu'il y a une extériorité au jeu. Quand je dis qu'il faut être capable de jouer, c'est opposer l'ordre de la règle à l'ordre de la loi. L'artiste est un joueur de ce point de vue là.

La morale n'existe pas dans le jeu, c'est l'éternelle affaire, et là je parlerai en termes Nietzscheen ou Baudrillardien : lorsque l'on fait intervenir la morale ce n'est pas pour faire intervenir un ordre de chose qui existerait à part entière mais c'est lorsque la pensée témoigne de failles, lorsque le droit n'est pas pensé comme il faudrait, alors on en appelle à la morale.

Mais la morale est-elle vraiment nécessaire ? Le droit devrait suffire...c'est ce que Nietzsche appelle la « moraline », qui est une sorte de produit auquel on se shoote !

Si le jeu étouffe, alors c'est qu'il est gangrené pas autre chose que lui-même : si la règle commune dans une entreprise qui permet à chacun non pas d'être ce qu'il est mais d'être capable d'endosser le personnage qu'il sera ne fonctionne pas, c'est que le groupe est répressif et coercitif. Le rêve dans une entreprise ce n'est pas que les gens soient ce qu'ils sont mais qu'ils puissent se reconnaître dans le regard que les autres leur renvoient. La reconnaissance fait intervenir des différences, des jeux de différence, des distanciations : on n'est pas dans l'authenticité ou dans le registre « moral » dans le sens étroit du terme. On n'est pas dans les catégories du « bien » et du « mal » mais dans ce qui fait du bien et ce qui fait du mal : ce n'est pas du tout la même chose et donc il ne s'agit plus du « bon ou du mauvais ».

Il n'y a pas une sorte de moi qui serait le support de mon identité (c'est une vraie question philosophique) : on voudrait qu'il y ait un « moi » qui soit identique à lui-même à travers le temps, qui serait Un. Mais est-ce que ce moi est trouvable ? Est-ce que vous pouvez dire avec certitude que ce que vous avez fait, la totalité de vos actes peut être rapportée à un « moi » et que la vérité de votre personne serait donc le « moi ».

On peut contester ça et dire que nous sommes multiples, pluriels, ce qui ne retire rien à notre capacité d'agir. On peut dire non pas « moi » mais ce que j'appelle « moi » : donc c'est un mot.

Relance G. Beau : c'est une représentation ?

C'est un mot. C'est le même mot. Et si vous creusez un peu les choses et que vous demandez à quelqu'un si ce mot « moi » a un équivalent en chinois...dans d'autres langues, c'est déjà être pris dans un ensemble de malheurs, être pris dans une culture. La quête de l'authenticité

c'est une quête vaine. Je vous conseille de lire le philosophe Clément Rosset, il a écrit un très beau livre qui s'appelle *Loin de moi* : il y a un personnage qui va vendre une pastèque sur le marché et il voit quelqu'un qui lui ressemble beaucoup et qui vend aussi une pastèque. Il essaie de lui courir après car c'est quand même incroyable de trouver quelqu'un qui est exactement votre réplique. Et plus il se met à courir, plus celui qu'il essaie de rattraper court à la même vitesse. Il n'arrive pas à le rattraper et donc à un moment il s'arrête et il dit : à quoi bon courir après soi ? L'authenticité du moi, c'est être capable d'être à la mesure de la diversité et de la multitude des personnages que nous sommes. Et non de nous poser la question de : lequel d'entre eux est le vrai ? C'est clair que l'on peut se mentir, que l'on peut jouer un double jeu par rapport à un jeu et non par rapport à un moi authentique. Le pire c'est que quand on est dans des univers, des communautés, où il y a des collectivités qui sont insupportables, c'est que l'on veut que vous soyez « vous ». On vous « somme » dans une certaine manière d'être authentique et tout ce qui ne cadre pas avec cette authenticité supposée, c'est condamné moralement : vous êtes hypocrite, vous jouez un double jeu, « je ne vous reconnais pas, vous étiez différente hier... »

Vous ne croyez pas ?

Réponse G. Beau : Je ne sais pas si je suis d'accord avec vous mais il est sûr que je n'avais pas fait le lien entre authenticité et multiplicité des rôles.

Réponse F. L'Yvonnet : L'authenticité est intéressante si vous la prenez au sens purement « technique » au sens où Heidegger, Sartre ont pu l'utiliser : c'est-à-dire, le langage d'une philosophie de l'existence. On parle d'authenticité en la rapportant à la responsabilité, à la liberté en situation. Chez Sartre, inauthenticité, c'est celui qu'il appelle le « salaud », qui s'abrite derrière une fonction... Mais ça c'est tout un discours qui suppose qu'il y ait une sorte de dédoublement. Cela suppose, ce que le sens commun nous suggère, c'est qu'il y ait une sorte de moi authentique : mais c'est quoi ce moi authentique ? Celui d'hier, celui de mon enfance ? C'est quand je suis seul, vous n'avez pas de relations sociales, de regards, vous n'êtes pas le lieu de sédimentation de votre éducation, du regard des autres ? On n'est jamais soi, on est heureusement décalé par rapport à soi et ouvert sur l'avenir. Non ?

Réponse G. Beau: Moi j'ai l'impression qu'il y a les deux : à la fois une sorte de « noyau fondamental » qui s'est enrichi de palettes et de couleurs qui évoluent selon les contextes. Mais il y a quand même des fondamentaux intangibles.

Réponse F. L'Yvonnet : Je n'y crois absolument pas. L'histoire du noyau fondamental me semble totalement religieuse. Il y en a d'autres dans certains édifices qui parleraient d'âme. C'est un autre registre qui n'est pas le mien. S'il y a quelque chose que la religion pointe ce n'est pas de dire que nous aurions un noyau qui serait l'âme mais c'est que nous avons tous un point vierge : nous avons tous quelque chose de nous même qui n'est pas encore accompli. Ce qui m'interdira par exemple de dire à quelqu'un « Vous êtes un criminel » car il est aussi autre chose que ça. Pour moi cela ne nécessite pas de mobiliser la notion d'authenticité. Ce sont des catégories qui sont à la fois psychologiques et morales, et qui donc sont complètement ambiguës : si je vous dis, je vous en prie, soyez authentique, c'est « jouez le rôle que j'attends de vous que vous jouiez ». Ce qui peut vouloir dire mille choses : que vous jouez mal votre rôle, si vous le jouez bien, je m'y laisserai prendre et donc je ne vous demanderai pas d'être authentique. Si le rôle que vous jouez, vous en êtes l'auteur et vous pouvez l'assumer ça va. Ce qui est insupportable, c'est de jouer un rôle que l'on vous a dicté.

C'est le triangle dans lequel le « moi » est pris : personne / personnage / personnalité :

- Le personnage : nous sommes pris dans une comédie du personnage. L'étymologie c'est le masque, on est dans un jeu de masques. Derrière le masque se cache un autre masque, c'est naïf de penser qu'il y a le moi derrière le masque.
- La personnalité est composée : de choses qui m'échappent (liées à mon éducation, mon caractère)...Est-ce que cela est inné ? Je ne sais pas mais en tout cas se développent quelques traits que je ne maîtrise pas : c'est la partie inconsciente de ma personnalité. Et puis il y a des traits de ma personnalité que je me dois d'assumer car ceux-là me doivent quelque chose (si je suis emporté, passionné, c'est quelque chose que je me dois d'assumer parce que je lui ai donné une ampleur, je l'ai contrôlé....)
- Et puis il y a la personne : c'est un être moral (non au sens du sujet moral). Si vous écrasez une puce, ce n'est pas un drame métaphysique, si c'est un enfant, ce n'est pas la même chose (l'enfant est une personne).

Dans ces trois dimensions, le moi n'est pas une catégorie qui s'impose.

b. Le mépris comme manque de considération / d'attention / d'estime :

- i. Jugement de valeur ?
- ii. Sentiment de supériorité ?
- iii. Prise de distance ?
- iv. Réification : l'altérité n'est plus prise en compte ? L'autre devient une chose ?

Ce qui me vient moi directement à l'esprit, c'est le mépris de classe. Le mépris n'est pas perçu moralement mais idéologiquement. C'est-à-dire une relation inclusion / exclusion : quand on méprise, on méprise ce par rapport à quoi on s'oppose. Le mépris de classe, c'est le mépris des manières de classe, ce sont toutes les thématiques de l'exclusion. Le mépris correspond non pas à une catégorie morale mais à une catégorie idéologique. Pourquoi méprise-t-on les pauvres quand on est riche ? Je vous rappellerais Bourdieu : pourquoi méprise-t-on le mauvais goût supposé du peuple pour les œuvres d'art réalistes ? Ce n'est pas tant pour se distinguer que pour se reconnaître entre soi, c'est-à-dire entre ceux qui partagent le même monde. Nous sommes en quelque sorte dans la lutte des classes.

Quelle est la différence pour vous entre mépris / arrogance / cynisme ?

Le mépris s'oppose au respect. Il n'y a pas la même chose dans l'arrogance, c'est une certaine confiance en la supériorité de son point de vue. Le mépris est clairement tourné vers une catégorie sociale que l'on déconsidère. L'arrogance, c'est la superbe du « Je », du « Moi », elle est sans objet. D'ailleurs la construction « on méprise quelqu'un, on « n'est pas arrogant de quelqu'un ». Le mépris peut être rapporté à quelque chose qui est de l'ordre de l'appui, ce que n'est pas l'arrogance. Pour moi, le mépris, je l'analyserais en terme idéologique, alors que l'arrogance, je le verrais plus sous le prisme d'analyse psychologique. Si l'arrogance est un défaut, c'est celui qui se surévalue, qui ne conçoit le rapport à l'autre que sous l'apostrophe...

Quant au cynisme, c'est tout autre chose. On peut l'analyser de deux manières :

- La mauvaise manière : c'est de voir le cynisme comme étant « immoral ». Moi je le vois plutôt comme « amoral ». Si le cynisme est immoral, on va dénoncer la tendance à instrumentaliser les autres, à penser que la fin justifie les moyens (définition machiavélique et non machiavélienne du cynisme). On peut même aller plus loin : qui ferait référence alors à l'état d'une personne. On serait cynique lorsque l'on ne croirait plus à rien (sorte d'effondrement des valeurs : le cynisme serait proche du nihilisme).
- Alors que le cynisme, moi je le pense au plus proche des penseurs cyniques. Le cynisme, ce serait une pensée qui considèrerait que le choix dans l'action, le choix des moyens pour atteindre une fin n'obéit pas à des critères moraux. Faire intervenir la morale dans l'action, cela ne nous apporte rien sauf à nous donner bonne conscience. De ce point de vue là, il y a un mélange à faire, d'une manière cynique (cela renvoie au mot « chien » en grec). Les philosophes cyniques se caractérisaient par leur côté subversif, qui refusaient l'ordre établi, qui étaient libertaires... Ils récusait l'ordre moral et ces catégories morales qui nous disent le bien et le mal, et qui cachent un ordre moral c'est-à-dire, non pas ce qui est bien en soi, mais ce qui est bien du point de vue de cet ordre moral. Le cynisme serait ici très défendable alors que le mépris n'est pas défendable et l'arrogance est une fragilité psychologique. L'arrogance démontre surtout une extrême faiblesse.

Le mépris a-t-il une essence ontologique ? ou est-il lié davantage à une représentation / à une symbolisation des acteurs en relation avec un contexte ?

Etre par nature méprisant n'a aucun sens (inné ? c'est une essence ? on serait par nature méprisant car on serait par nature imparfait ? Imparfait, c'est parce que l'on a pêché ?) Donc c'est quoi ?

Les psychologues cognitifs diront que le mépris peut être dans les tonalités, dans les traits de personnalité que l'on peut trouver chez l'être humain. Mais est-ce que le mépris est une émotion ? Est-ce que le mépris n'est pas plus une posture qu'une émotion ?

Je comprends que la haine, que l'amour, soient des émotions. Mais le mépris, on est au-delà de l'émotion, en tant qu' « affects fondamentaux ». Rapporter le mépris à des affects fondamentaux, c'est d'une certaine manière, faire l'économie de le penser. Les psychologues cognitifs ne parleront pas en ces termes, je ne vois pas d'ailleurs ce qui autoriserait la psychologie cognitive nourrie des neurosciences de dire cela pour une raison très simple : son intérêt est de rendre problématique toute espèce de frontière entre l'humain et l'animalité. Est-ce que les catégories du mépris peuvent être repérées dans l'animalité ? Les primatologues parlent-ils d'une femelle, d'une guenon à l'égard d'une autre guenon, ou d'un mâle à l'égard d'un autre mâle ? L'intérêt de la psychologie cognitive c'est éviter justement l'anthropocentrisme.

Le mépris est-il pour vous volontaire ? Peut-il être aussi involontaire ?

Quels sont les fondements et les causes explicatives du mépris volontaire / involontaire ?

Il peut être involontaire si on l'entend au sens du mépris de classe, c'est une posture, un habitus au sens de Bourdieu qui est très intériorisé, et d'une certaine manière est lié à l'éducation, à une certaine vision du monde. Le mépris est une certaine manière de se rapporter à l'autre, il est « inconscient » comme l'est pour une large part l'idéologie. L'idéologie n'est évidemment pas un ensemble de valeurs conscientes, c'est une vision du monde qui est largement déterminée par le milieu social.

Le mépris : un sentiment ou une émotion ? Quelle définition donne-t-on en philosophie du sentiment ? De l'émotion ? Quelles différences fondamentales selon vous entre ces deux notions ?

En psychologie on distingue l'émotion du sentiment, l'émotion peut être rapportée au sentiment dont elle peut être une des expressions mais l'émotion a un caractère inadaptatif alors que le sentiment serait adaptatif (un élément de régulation de la personnalité) alors que l'émotion serait du coup plutôt du côté de l'inadaptation. Elle est momentanée, elle dure peu. On peut reprendre l'analyse de Sartre par exemple. Sartre a écrit un livre qui s'appelle *Esquisse de la théorie des émotions* dans lequel il inverse la logique: ce n'est pas parce que je me promène dans la forêt, que je vois un tigre...et que ému, je m'évanouis. Je vais m'évanouir car l'émotion serait une tentative de changer le monde, et donc le lion qui me

menace. C'est donc inadaptable. C'est par exemple la même chose en voiture où j'ai une voiture qui arrive devant moi. Si je dis « non je ne veux pas voir ça », c'est comme si je souhaitais ne pas voir la réalité. Donc d'une certaine manière, si le sentiment est une tendance affective qui nous met en relation avec la réalité, il y aurait dans l'émotion quelque chose de magique, qui essaierait de modifier une réalité simplement par une posture. L'analyse de Sartre est intéressante : il y a un côté magique derrière l'émotion.

J'ai parfois l'impression que le terme de mépris est tabou (peu traité dans certaines disciplines...seule la philosophie utilise ce terme et essaie de le définir).

C'est un terme « tabou » car il est investi moralement : il est donc empoisonné et empoisonnant. Nous sommes des sociétés où il suffit d'être méprisant pour être condamné par conséquent il n'est pas assumé. Vous pouvez voir dans la littérature, l'art littéraire du mépris par exemple celui des polémistes (témoigne du plus profond mépris à l'égard de tel livre, de tel discours). Le mépris devient alors une sorte d'arme du faible vers le fort, il me reste le mépris si vous avez la police, il me reste mon fort intérieur qui ne peut être soumis. Je ne peux vous mépriser : on aurait presque une vision stoïcienne du mépris. Epictète disait à son maître qui lui broie la jambe « tu crois être le maître parce que tu me broies la jambe, mais tu n'es pas maître de toi quand tu me broies la jambe ». J'arrive à considérer que cela m'est indifférent, et ce mépris a quelque chose de stoïcien. On pourrait avoir une sorte de valorisation du mépris comme arme du faible.

Le mépris pourrait être celui de la victime qui marche vers la chambre à gaz et qui n'a plus pour elle que de regarder le SS et de le mépriser. C'est le mépris pour celui qui est tombé si bas, qui a laissé tellement choir en lui l'humanité : que reste-t-il ? Le mépris peut être un sentiment qui serait manifesté pour quelqu'un qui aurait été déserté par l'humain ? On ne méprise pas une bête. C'est l'humain qui aurait été déserté par l'humain.

Le mépris est-il une notion que l'on pourrait qualifier d'« assexuée » ou le genre peut-il avoir un impact sur les formes de mépris ?

Je connais mal ce genre de courant, cela ne m'intéresse pas. Je me pose la question et je ne vois pas. L'homme qui méprise la femme...en fait il la soumet. La soumission, ce n'est pas la

même chose que le mépris. Je crois que si l'homme soumet la femme dans un rapport de force, la femme peut le mépriser.

La notion de mépris aujourd'hui en philosophie renvoie pour les néophytes à l'ouvrage d'A. Honneth « La société du mépris », philosophe considéré comme appartenant à l'École de Francfort (à l'origine : Hegel et sa dialectique du maître et de l'esclave). Qu'apporte selon vous les positionnements d'A. Honneth par rapport à ses prédécesseurs ? Est-ce démodé ?

Quand on vous dit que c'est démodé, cela ne veut rien dire. La mode par définition ça se démode et donc les théories seraient des modes ? Il y a des tics qui se démodent, c'est-à-dire des modes de penser, des manières de démontrer qui sont des tics... Il y a des modes idéologiques en philosophie : certaines théories peuvent devenir idéologiques et sembler indépassables... Cela a été le cas par exemple avec le structuralisme : à une certaine époque, il a pu sembler être une sorte d'idéologie indépassable qui envahissait l'ensemble du champ du savoir. C'est le problème de ce que Nietzsche appelle « intempestif », c'est-à-dire que la théorie est inactuelle et son inactualité fait qu'elle ne se démode pas (cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas ancrée dans un contexte).

Les théories de Hegel par exemple ne sont pas démodées, elles ont leur pertinence à partir d'un certain nombre de présupposés. Une théorie n'est pas démodée, ou alors ce n'est pas une théorie philosophique.

Déjà Habermas, ce n'est pas l'école de Francfort. Dans la philosophie de Hegel il existe une sorte de confiance dans la raison, dans l'histoire il existe « le tribunal de la raison », tout ce qui est rationnel est réel et tout ce qui est réel est rationnel. Cette promesse de la raison elle a été remise en question et l'école de Francfort a bien montré que la rationalité a sa part lumineuse mais aussi sa part nocturne et sombre. A l'époque de Hegel, on ne pouvait imaginer que la raison dans son accomplissement, elle passait par des étapes qui pouvaient être le négatif (le positif se réalise par le négatif, l'action se réalise par la passion etc...) L'école de Francfort montre que les grandes erreurs du siècle, le nazisme, le totalitarisme, sont un des effets de la raison instrumentale (qui comporte aussi la barbarie qui habite la raison). Steiner par exemple rappelle des choses toute simples : parmi les officiers SS qui ont

été arrêtés et jugés après la guerre, il y avait un pourcentage de 50 à 60% de personnes qui avaient fait des thèses de doctorat, et notamment parmi eux en philosophie. Par conséquent, la raison européenne a longtemps été associée à la civilisation, comme allant domestiquer la violence, vieux projet qui remonte déjà aux Grecs. Et bien cette raison est extrêmement ambivalente : l'officier SS qui prenait son travail dans les camps et qui le soir rentrait chez lui, il avait des enfants, une famille, il se mettait au piano pour jouer Bach (Steiner rappelle cela), il vérifiait que ses enfants aient bien travaillé le petit texte de Goethe, leur traduction de Virgile, et le matin il allait au boulot.

L'école de Francfort, indépendamment de toute espèce de technicité, elle est intéressante pour cela : elle replace les horreurs du siècle dans un horizon qui est celui de la modernité, inséparable de la rationalité qui est aussi une rationalité instrumentale, c'est la même raison qui est dans les sciences, dans la bureaucratie, dans la technique (qui va permettre le machinisme et le développement des voitures et industrialiser l'extermination).

Par rapport à l'École de Francfort, Habermas est très différent. Je ne suis pas extrêmement intéressé à Habermas, mais c'est une critique de la pensée politique classique, qui aboutit depuis le 16^{ème} à une théorisation de l'état, donc de sa légitimité et de la souveraineté de l'espace. Il existe une possibilité de souveraineté supérieure à la souveraineté de l'Etat, sur les rapports entre Etats. Il oppose une mondialisation de fait à une mondialisation de droit. Habermas a une réflexion de critique politique alors que l'école de Francfort critique les sous-bassements de la modernité pour essayer de comprendre l'évolution de cette modernité vers l'horreur.

Dans une entreprise, la question de la souveraineté se pose aussi.

En quoi Ricoeur se distingue-t-il de ces courants et quels sont les postulats de sa démarche qui le différencie de ces différents penseurs ?

Ricoeur ne se place pas du point de vue du groupe, du social, de la nation de la communauté mais de la relation inter-individuelle : c'est un philosophe de la personne et il a été nourri par la tradition phénoménologique, donc par la subjectivité. C'est un penseur de l'altérité, de l'éthique, du récit. Le récit c'est notamment la constitution d'une identité dans le rapport à

l'autre, la possibilité d'avoir un récit commun ce qui tisse les relations intersubjectives. Du point de vue de la reconnaissance, comme Levinas, c'est une logique philosophique et éthique beaucoup plus que les penseurs de Francfort qui sont dans la tradition de la pensée allemande. Et donc avec un passé, qu'il s'agit aussi de critiquer (Hegel, Max, Kant etc.). Pour comprendre Ricœur, on ne peut pas se passer de la phénoménologie et du courant personaliste (et le courant chrétien, Mounier par exemple : sacralité dans l'éthique qui n'apparaît pas dans l'école de Francfort ou chez Habermas). Dans le champ de l'éthique, il y a le mystère humain dont parle la tradition humaine : il y a dans l'humain quelque chose qui l'installe dans l'humain et qui renvoie aussi au « au-delà de l'humain ». C'est ce jeu de transcendance et d'immanence dans l'humain que l'on trouve chez Levinas (inspiration juive) et chez Ricoeur (qui est d'inspiration réformée). Ce qui est intéressant chez Ricœur, c'est l'idée du récit et de la narration qui structure (comme quoi il n'y a pas de mémoire spontanée : il y a une narration qui construit des mémoires). Quand on analyse comment les mémoires se construisent, il n'y a d'individualité et de groupe sans que les mémoires se construisent. Mais il y aussi les vertus de l'oubli, ses dangers et les vertus de la mémoire. On pourrait faire l'éloge de l'oubli : si l'on n'oubliait pas certains gestes, on ne pourrait pas en apprendre de nouveau. Certains gestes nouveaux qui étaient à apprendre dans la douleur vont devenir des gestes naturels. Il faut réfléchir sur les vertus de l'oubli (cf. M. Serres : le développement de la technique, c'est qui permet des mémoires prothèse, l'écriture, le livre, et aujourd'hui avec internet). L'oubli est la condition de l'acquisition. On pourrait aussi parler du pardon ou du jubilé (tous les 30 ans, on oubliait les choses).

Quelle définition pourriez-vous donner à la notion de faisabilité ?

Moi je distinguerais le « faire » du « causer » (c'est-à-dire la notion de cause à effet : la nature c'est le lieu du « causer »). L'action humaine est le lieu du faire : il y a l'idée d'initiative et de finalité. On n'est pas dans un rapport de cause à effet mais dans un rapport de moyen à fin. Or, la fin est pensée, on se la représente avant de l'atteindre. Elle fait l'objet d'une anticipation rationnelle.

La faisabilité, c'est pour moi le possible. Il est intéressant d'associer le terme de possible et celui de réel. Du point de vue des sciences et des techniques, les choses sont possibles avant d'être réelles ce qui explique que si Einstein a découvert la théorie de relativité en 1905, on sait, si on fait l'histoire de la physique, que c'est un possible, c'est-à-dire qu'il y a un contexte

et qu'il y a des théories scientifiques qui sont découvertes quasiment en même temps et cela ne sert à rien de se demander qui a piqué cela à l'autre car il y a un contexte qui fait que avant d'être réelle, une théorie est possible. Et ça, c'est essentiel pour comprendre l'histoire des sciences et des techniques. La découverte de l'atome était inconcevable au 18^{ème} siècle car ce n'était pas possible.

Alors que si l'on se place du point des arts, c'est le réel avant le possible. Si Rimbaud n'était pas advenu, il n'y aurait jamais eu Rimbaud. Si vous faites une étude en 1850, vous ne pouvez pas dire : Rimbaud est possible, alors que c'est possible de raisonner comme cela en sciences. Mais une fois que Rimbaud a eu lieu, a posteriori, vu qu'il est réel, on peut réfléchir en quoi il a été possible (c'est-à-dire qu'il a été l'expression de son temps par exemple). C'est une analyse qu'a faite Bergson entre le réel et le possible.

Ce terme porte-t-il en lui la notion de limite ?

Il faut analyser la faisabilité dans son rapport avec le possible et le réel. Vous pouvez aussi aller voir Kant dans son analyse du rapport entre le « causer » et le « faire ». Pour Bergson, l'homme est un « Homo Faber », c'est-à-dire celui qui en transformant la nature, va multiplier les moyens et enrichir le possible.

Quelles différences faites-vous entre faisabilité et innovation ?

L'innovation pour moi est intemporelle, elle est sans mémoire. Mais en même temps, l'innovation doit aussi être rapportée à ce qui la rend possible, c'est-à-dire aux méthodes du possible. (cf. Discours de la méthode créatrice (avec Thierry Gaudin), Le Relié, coll. "Ose savoir", 2003).

Peut-on assimiler pour vous :

- c. Mépris culturel de l'agir**
- d. Mépris de la faisabilité**
- e. Mépris du réel ?**

La morale stoïcienne du non agir est en réalité la volonté de dénoncer l'illusion de la maîtrise (et reconnaître la réalité comme elle est). Le déni de réalité ne va pas de soi. Qu'est-ce que le

non agir ? Ne pas agir, se dépendre de toute action dont nous ne serions pas maîtres ? C'est au contraire une ouverture à la réalité que nous devrions avoir.

H. Arendt dans *Les origines du Totalitarisme* explique que le mépris est un des rouages du totalitarisme (de même que Malraux dans « Le temps du mépris » fait référence au totalitarisme). Certains auteurs comme Y. Pesqueux font référence à un totalitarisme à visage humain ou un totalitarisme éclaté. Pouvez-vous revenir sur cette notion et me dire en quoi le mépris pourrait intervenir dans ces mécanismes ? Quels parallèles peut-on faire avec l'entreprise ? Certains mécanismes sont-ils comparables ?

Vous vous placez dans ce cas du côté du pouvoir dont le mépris est une non reconnaissance des individualités.

Annexe 3 – Entretien avec Yvon Pesqueux

Le terme de mépris est-il un terme tabou dans les sciences de gestion car il est très peu utilisé dans la littérature ?

Premièrement, tout ce qui est sentimentaliste, sauf si on peut le rattacher à un trait de personnalité, semble être tabou en science des organisations (le mépris est donc aussi tabou). Le mépris n'appartient pas à un trait de personnalité, du moins on ne peut pas dire qu'une personne soit, d'un point de vue ontologique, méprisante. Elle est plutôt méprisante d'un point de vue interactionniste (en tant que disposition d'esprit vis-à-vis d'une situation). Ce n'est même pas situationniste (car il n'y a pas de déterminisme en termes de trait de personnalité ou de situation). Il s'agit donc d'une perspective fondamentalement interactionniste.

Deuxièmement, si la notion avait été reconnue comme telle, alors on entrerait sur le registre des notions telles que la résistance au changement (le mépris est considéré comme « mauvais », donc on est dans une approche diagnostic / solution). D'un point de vue sentimentaliste, il n'y a pas d'approche possible au sens des conceptions conventionnelles de la notion de mépris en science des organisations.

Quel sens donneriez-vous au terme de mépris ?

Il existe de façon de considérer le mépris:

1. Une perspective cognitive : prendre mal (nous sommes dans ce que nous venons de dire). Elle entre dans la moulinette « diagnostic / solution ». Si je prends mal, c'est soit que je ne suis pas la personne de la situation soit que mon outillage est inadéquat. Cela se corrige soit en changeant d'outil soit en changeant de personne.
2. Une perspective sentimentaliste : une attitude. Il n'y a pas de liaison claire entre l'une et l'autre de ces deux significations. Dans ce cas nous sommes dans un univers de perception. Le mépris va être confondu avec des notions telles que la hiérarchie : on peut expliquer de façon certes excessive mais acceptable qu'un subordonné considère

que la relation hiérarchique ou que son supérieur soit méprisant vis-à-vis de lui car il est son supérieur (sans aller jusque là bien sûr).

Le mépris a-t-il une réalité ontologique ? Ou est-ce pour vous un concept qui induit une relation entre acteurs, donc des phénomènes :

- A. De communication
- B. De cognition
- C. Des représentations, une symbolisation ?

Quelqu'un n'est pas ontologiquement méprisant :

- ⇒ Soit il n'est pas méprisant
- ⇒ Soit l'interaction dans lequel il se situe le rend méprisant

En psychologie, le mépris est défini comme étant une émotion ce qui peut entraîner un phénomène de contagion au sein d'un groupe. Le qualifieriez-vous comme tel ? Est-ce notamment un moyen de faire le lien entre mépris individuel et mépris organisationnel ?

D'un point de vue psychologue, le mépris ne peut être constitutif d'un trait de personnalité. Mais d'un point de vue émotiviste, c'est possible. Nous sommes passés du sentiment à l'émotion

- L'émotion peut justifier la contagion émotionnelle
- Le mépris ne peut être construit sur une anthropologie sentimentaliste mais il peut être construit sur une anthropologie émotiviste.

Quels autres mécanismes pouvons-nous invoquer pour faire le passage du mépris individuel au mépris organisationnel ?

Il y a deux thématiques pour passer du mépris individuel au mépris organisationnel:

- L'isomorphisme / le mimétisme : on passe de l'individu à l'organisation par la sommation des mépris individuels, c'est une logique de contagion.
- Comme on est dans le même climat, on est dans un univers d'interactions commun et donc l'interaction génère du mépris d'un point de vue

organisationnel. Nous sommes dans ce cas dans une perspective holiste qui consiste à accepter l'idée qu'il y ait un mépris organisationnel qui se développe indépendamment du mépris individuel.

Dans un colloque, « Du mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité » organisé par l'Université de Compiègne en 1990, J.F. Guyonnet estime que le mépris est inhérent aux phénomènes communicationnels et informationnels. Pour lui il est impossible « de ne pas mépriser car il est impossible de ne pas négliger, de ne pas omettre, donc de ne pas méprendre, prendre mal ou encore de mépriser ». Nous pouvons générer du mépris apparemment sans nous tromper et sans erreur. Qu'en pensez-vous ?

Cette vision est très normative.

Dans la question du mal prendre, il existe une thématique (liée à l'alignement stratégique / alignement organisationnel), qui du point de vue individuel, pose la question des « capacités » et des « capabilities ».

- Capacities : ce que je peux faire
- Capabilities : ce que l'on me demande de faire

Nous sommes dans ce cas sur une dissonance cognitive.

Dans l'autre cas, on est plutôt sur l'idée du climat. Le climat organisationnel tend à construire ce type d'acceptation : c'est-à-dire une construction cognitive.

Le mépris est-il un sentiment ou une émotion (il existe de nombreux débats des psychologues sociaux et cognitifs sur ce sujet) ?

Tout le problème, c'est celui l'extensivité des champs. Il y a une volonté du point de vue du champ de la psychologie d'étendre les catégories psychologiques à des dimensions sociales plus larges. Ce n'est pas étonnant que ce soit la psychologie sociale qui se trouve justement entre petit groupe et grand système.

L'autre élément à prendre en compte : c'est la différence entre le sentiment et l'émotion. Bien sûr qu'il y a une différence entre sentiment et émotion. Cette perspective acte les limites sentimentalistes sans pour autant se poser la question de ce qu'est l'organisation, c'est-à-dire autre chose qu'un petit groupe ou un ensemble de petits groupes.

Les catégories de petits groupes, c'est à dire l'objet social qui fonde la psychologie sociale, n'est pas une explication suffisante de ce qu'est l'organisation, sauf à ramener l'organisation à un petit groupe ou à un ensemble de petits groupes. Il s'agit donc d'un présupposé épistémologique fort.

Quel est pour vous le coût du mépris face au risque que peut constituer la confiance ?

Evidemment toute la question est celle de l'extensivité de la notion de coût. Si je reprends le raisonnement, cela voudrait dire que le mépris organisationnel a un coût caché.

Donc le raisonnement est le suivant : la construction de la confiance a un coût et dans les deux cas, on compare l'avantage et l'inconvénient de ces deux situations en termes de logique coût / avantage. Mais est-ce que ces notions doivent être nécessairement quantifiées ?

Dans ce cas là, on a un calcul sur le mépris et sur la confiance. Or ce sont deux notions incalculables.

Le mépris peut-il être une stratégie politique ?

Bien entendu, le mépris peut être un instrument à la disposition de la dimension acteur de l'agent organisationnel.

H. Arendt dans *Les origines du Totalitarisme* explique que le mépris est un des rouages du totalitarisme. Vous avez vous-même, dans votre article « *Un modèle masochiste de l'organisation ?* », fait référence à un « totalitarisme à visage humain » ou un « totalitarisme éclaté ». Pouvez-vous revenir sur cette notion et me dire en quoi le mépris pourrait intervenir dans ces mécanismes ?

Je n'ai pas fait de croisement avec la notion de mépris mais c'est croisable. Le mépris comme totalitarisme à visage humain, il y a plusieurs choses à en dire. Il faut dans un premier temps se poser la question de ce qu'est le totalitarisme, c'est-à-dire interroger le rapport entre moi et les autres (on ne les distingue pas entre eux). Le mépris est un jugement de valeur qui construit un rapport infériorité / supériorité mais c'est une version atténuée de la domination / soumission car si je te méprise, c'est que je te considère comme inférieur à moi mais ce n'est pas pour autant que je suis capable de le démontrer. Dans ce cas là, il faut faire la différence entre mépris et procrastination (qui est « choisir la voie la plus facile »).

Soit je me mets en situation d'extériorité soit je me mets en situation de mépris. Dans les deux cas, elles ont un avantage pour moi c'est que j'évite l'effort de ne pas « m'en soucier ». Et donc il y a certainement ces deux composantes :

1. Je rends une situation extérieure à moi
2. C'est une voie commode (le mépris est une stratégie commode). La procrastination est beaucoup utilisée en Marketing et un petit peu dans ce qui constitue l'analyse des incitations. La limite de l'incitation c'est la procrastination.

Le modèle sadomasochiste n'inclut pas le mépris. La caractéristique du modèle SM, c'est qu'il y a une double jouissance dans la domination et dans la soumission. Ce qui excite un sadique c'est d'exciter un masochiste à l'insu de son plein gré / de sa conscience. Si on a un seul rapport sadique, le rapport à la soumission ne fonctionne pas puisque l'on est dans l'épreuve de force et donc il n'y pas de jouissance même si éventuellement il peut y avoir l'idée de satisfaction de soi.

Comment définiriez-vous le terme de faisabilité ?

Il a un enracinement fondamentalement ingénierique puisque, dans l'artisanat, la question du faisable ne se pose pas. Si on regarde la thématique du compagnonnage, le chef d'œuvre est le symbole du dépassement mais pas de l'infaisable.

Il fallait le déblocage de la pensée avec le Positivisme du 19ème siècle (attribution d'un contenu positif à l'évolution de la technique sous la dénomination de progrès) pour croiser cette question du faisable. Elle a pris une autre dimension de surcroît dans une perspective organisationnelle, car on est sur du faisable « rationnel ». C'est plutôt cette thématique du

faisable « rationnel » qui nous intéresse dans l'organisation qu'une conception limitée ou illimitée de la faisabilité. Ce n'est pas la question de la frontière qui nous intéresse, c'est la question de la réalisation. Nous sommes bien dans le « faisable » au sens « de faire » et non au sens de « perspective ».

Le terme de faisabilité n'est pas non plus une notion utilisée en sciences de gestion. Elle est quelque peu traitée par certains auteurs en stratégie comme I. Ansoff (mais de manière assez elliptique) ou par la littérature professionnelle en management de projet. Pourquoi ce peu d'intérêt d'après vous ?

C'est logique car on ne se pose pas la question de la limite du faisable, de ce qui ne le serait pas. La faisabilité chatouille la question de la limite. A partir du moment où on l'inscrit dans une perspective rationnelle, la question de la limite ne se pose plus.

Le mépris des faisabilités opérationnelles en matière de SI peut-il être du d'après vous à une mauvaise compréhension des potentialités et contraintes en matière de SI ?

Je pense que c'est :

1. Un déficit de compréhension
2. Le bénéfice du moindre effort

Mépriser la faisabilité n'est-il pas une façon d'opposer la « conception », activité considérée comme noble car sollicitant l'intelligence, à la réalisation, qui sous couvert d'exécution, ne serait pas digne d'intérêt ? Est-ce un mépris de l'agir, un mépris du « faire » ?

On ne peut pas assimiler le mépris de la faisabilité au mépris de l'agir ni même au mépris du faire. C'est plutôt au sens un cognitif un double mépris :

- Un mépris de la dimension temporelle
- Un mépris de la limite car nous sommes dans une conception rationaliste de la faisabilité.

Je serais d'accord avec la proposition précédente si nous n'étions pas dans une conception rationaliste de la faisabilité. Et là il s'agit de se poser la question de la faisabilité de ce que tout le monde fait. On n'est pas dans l'innovation.

Donc le mépris c'est :

- La séquence dans le temps
- La limite

Si c'est faisable chez les autres c'est faisable chez moi.

Beaucoup de philosophes insistent davantage sur le « penser » plus que sur le « faire », à l'exception de quelques uns comme Bergson qui estime que l'intelligence pratique est constitutive de l'homme. Derrière le mépris du faire, peut-il y avoir le mépris de l'humain dans sa capacité à réaliser ?

Tout à fait, d'un point de vue organisationnel (et dans la version techniciste de la faisabilité), la confiance va dans le protocole et non dans les personnes qui le mettent en œuvre. Faire appel à Bergson est possible dans le cadre de cette thèse en ce qui concerne la faisabilité.

Pensez-vous que le mépris de la faisabilité puisse être considéré comme un déni de reconnaissance ?

Je ne poserais pas la question comme ça. Je la poserais par rapport à l'idée de « Care » : c'est à dire « faire attention à, être attentionné ». Le mépris de la faisabilité se construit en dualité du soin attentionné sachant que la limite du soin attentionné est double :

- Je n'ai pas envie de faire attention
- Elle est accumulative (j'en ai marre de faire attention)

Pour moi, c'est l'oubli de l'autre moins que la non prise en compte de l'altérité. Le mépris se situerait en dualité avec la tolérance : c'est-à-dire l'acceptation de l'autre sans pour autant partager. Alors que le mépris, c'est l'oubli de l'autre avec la volonté de ne pas partager. Mais c'est là où il n'y pas seulement une perspective cognitive mais aussi une perspective émotiviste.

Le facteur temps est-il d'après vous une des causes du mépris de la faisabilité ? Certains managers sont en effet plus préoccupés par la vitesse d'action dans un contexte incertain que par la pertinence de leurs choix fondés sur une juste appréciation des différentes conditions de faisabilité ?

On retrouve cette idée de soin attentionné. A un moment donné, on sature. C'est toute la différence entre la vigilance et l'attention. La caractéristique de l'attention c'est qu'elle est ponctuelle alors que la vigilance est continue. En définitive, le mépris de la faisabilité, c'est un défaut de vigilance.

Que pensez-vous de l'affirmation suivante : « le mépris des faisabilités opérationnelles est un facteur d'accélération du changement ». Cela peut-il avoir des effets positifs dans la manœuvre d'alignement stratégique ?

Non c'est un facteur de réduction de la complexité et en cela c'est un facteur d'accélération du changement. Mais c'est surtout que cela réduit la complexité puisque je ne cherche pas à comprendre. Ce n'est pas le mépris qui induit l'accélération du changement mais c'est sa conséquence qui induit une réduction de la complexité. Fatalement, ça va plus vite.

Si je prends la trilogie de Lewin (les phases Gel / Dégel / Regel), ça accélère la phase de dégel mais ça ralentit sans doute la phase de regel.

Pensez-vous que les représentations des différentes parties prenantes puissent avoir un impact sur la prise en compte des faisabilités dans les manœuvres d'alignement stratégique ?

La prise en compte des attentes des parties prenantes c'est un facteur de complexité pour deux raisons :

- C'est la non nécessaire compatibilité des attentes
- L'infinie galerie de portraits des parties prenantes, on n'arrête pas d'en inventer.

Dans les deux cas, c'est ça qui crée la complexité et qui ne rend pas les choses faisables.

Le mépris de la faisabilité réduit la complexité au risque de rendre le projet infaisable. Il faut bien clarifier la différence entre « faire » et « faisabilité » dans le périmètre de la thèse.

Est-ce de la responsabilité d'un manager de s'assurer que les faisabilités opérationnelles soient prises en compte dans l'intérêt de ses équipes et de la réussite du projet ?

- A. Dès le début du projet
- B. Tout au long du projet opération

Cela fait partie de la dimension technique de sa compétence.

Quels impacts le mépris des faisabilités opérationnelles peut-il avoir sur la crédibilité managériale ? Quels effets pervers cela peut-il produire sur l'alignement stratégique ?

Le mépris compense un manque de compétences et cela peut avoir un effet sur l'alignement stratégique.

Est-ce pertinent de faire appel à Habermas dans le cadre de cette thèse (en ce qui concerne le partage des représentations sur les faisabilités opérationnelles)?

Je pense moins à Habermas qu'à 3 auteurs :

- SIMON : la faisabilité est construite au travers des chaînes de décisions et donc d'informations (l'information est la modalité réductrice de la complexité). Cela permet d'élaborer sur la faisabilité par rapport à la décision non programmée.
- MARCH : avec la notion d'ambiguïté dont une des issues possibles est le mépris. Le mépris est une des sorties de la notion d'ambiguïté.
- WEICK : sur la réduction de sens.

Ce sont ces auteurs qui me viennent à l'esprit. Habermas, c'est sur l'éthique de la discussion, on n'est pas sur l'agir communicationnel dans le cadre de ce travail. Je centrerais plus sur « l'éthique du care ». Mais attention je réagis seulement dans le cadre de cet entretien et donc « à chaud ».

Quels sont les écueils de cette recherche ?

Il faut éviter le vagabondage notionnel (notamment entre agir / faire / action / faisabilité).

Il faut bien cadrer les modalités empiriques de la validation (études de situation plus qu'études de cas). Il faut bien voir que tu vas faire du story telling et du re-story telling (tu vas nous raconter ce qu'eux vont nous re-raconter): ce n'est pas grave, cela fait partie des limites incontournables.

En plus ce qui te sauve si tu travailles sur l'étude de cas relative à une fusion / acquisition, c'est le retard du projet. C'est là que tu auras la double dimension mépris comme :

- Mal prendre
- J'ignore, je fais comme si je ne voyais pas (et les personnes et la situation)

Cela devrait fonctionner pour autant que tu aies épuisé l'a priori de la définition du mépris. Il faut faire une étude encyclopédique de la notion. Il faut faire un travail de recherche sur l'encyclopédie universalis des corrélats du mépris et puis dans les dictionnaires spécialisés qui te semblent être cohérents pour voir si le mot y est et s'il y est, comment il est traité (par exemple le dictionnaire de psychologie, le dictionnaire éthique etc.)

Il faut traiter les nuances et les corrélats, et bien cadrer la définition : par exemple le mépris : contexte, sentiment, ou émotion. C'est très important.

Du mépris des faisabilités opérationnelles et de ses effets sur le désalignement stratégique : le cas des projets opérations à dimension système d'information

Résumé

L'alignement stratégique du système d'information est une problématique récurrente en entreprise, de nombreux projets opérations à dimension système d'information ne permettant pas d'obtenir les gains attendus par les Directions Générales. Face à ces nombreux constats d'échecs, plusieurs variables explicatives peuvent être invoquées. Cette recherche vise à en tester une, celle du mépris des faisabilités opérationnelles. Le terme de mépris a été choisi à dessein afin d'insister sur la dimension « incarnée » de la manœuvre d'alignement, et notamment des « conditions que l'on puisse faire » qui sont exprimées par les différentes parties prenantes. Fondée sur une double définition du mépris interrogeant le thème de la « prise » comme de la « mé-prise », les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche exploratoire font du mépris des faisabilités opérationnelles un objet en sciences de gestion et montrent que le mépris des faisabilités opérationnelles peut être l'une des variables explicatives du désalignement stratégique.

Mots clés : mépris, alignement stratégique, faisabilité opérationnelle, projet-opération, système d'information

Résumé en anglais

Information system alignment is a vital subject in companies as many IT projects fail to achieve the benefits expected by top management. To explain this statement, many variables can be put forward. We decided to focus our study on one of those potential explanatory reasons which is “contempt for operational feasibilities”. The “contempt” expression has been precisely chosen to underline the embodied dimension of strategic alignment, and, in particular, “the underpinning conditions under which one can realize” as expressed by project stakeholders. Based on a twofold definition of contempt questioning the action of “taking” and “mis-taking” operational feasibilities, the results collected during this exploratory research highlight the relevance of placing this subject in the field of management and show how contempt for operational feasibilities can have proven effects on information system misalignment.

Key words: contempt, strategic alignment, operational feasibility, project, information system