



CLASSIQUES  
GARNIER

ZIMNOVITCH (Henri), SIMON (Claude), MÉRIC (Jérôme), « Recensions d'ouvrages », *Entreprise & société*, n° 8, 2020 – 2, p. 181-189

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-11416-1.p.0181](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-11416-1.p.0181)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2021. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

Philippe LORINO (2020), *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris, Economica, 380 p., traduction de *Pragmatism and Organization Studies* (2018), Oxford University Press.

Recension par Henri ZIMNOVITCH

Le pragmatisme se rapporte familièrement à l'attitude d'une personne qui ne se soucie que d'efficacité, sans trop s'attarder sur les principes. C'est oublier qu'il s'agit d'un courant philosophique apparu aux États-Unis dans le dernier quart du 19<sup>e</sup> qui connut pendant un demi-siècle un très large succès. Dans son livre, Philippe Lorino s'emploie à montrer toute la pertinence de cette pensée pour les organisations. Qui, mieux que lui, pouvait le faire ? Ingénieur au corps de Mines ayant choisi de s'intéresser très tôt à la gestion, professeur à l'ESSEC, sa lecture, depuis plus de trente ans, des philosophes pragmatistes en fait le guide idéal pour les faire découvrir aux gestionnaires (chercheurs, enseignants, praticiens, étudiants). Pour ce faire, il confronte les idées, les concepts, des Pragmatistes à ceux utilisés par les grands auteurs en management, qu'il possède pleinement, et se sert de ses expériences acquises comme praticien et consultant pour illustrer son propos par des situations qu'il a vécues dans les organisations. Une démarche propre à l'esprit Pragmatique qui enchevêtre théorie et pratique.

Le premier des dix chapitres qui composent l'ouvrage, intitulé : « Perspective historique : l'aventure pragmatiste, de l'anti-cartésianisme à l'anti-taylorisme », présente les figures fondatrices : Pierce, James, Dewey... qui ont cherché à dépasser les systèmes abstraits et clos au profit d'une pensée tournée vers l'expérience et la dynamique. Si, dans l'entre-deux guerres, le Pragmatisme a connu une phase de repli, concomitante à la domination du taylorisme, depuis le dernier quart du 20<sup>e</sup> siècle il connaît un nouvel essor avec des philosophes comme Putnam et Rorty.

À la définition de la vérité, héritée des scolastiques, comme une correspondance d'un énoncé avec la réalité, les Pragmatistes préfèrent la juger par le résultat, sans dissocier celui-ci des moyens engagés et du

débat social. Plutôt qu'un exercice d'introspection, de mise en doute, comme le fait Descartes retranché dans sa tour d'ivoire, le pragmatisme prône une réflexion qui s'inscrit dans le collectif. À la différence entre signifiant et signifié, établie par Saussure, le pragmatisme place le signe au sein de l'action, il en fait une ressource. Le signe ne se limite pas à être une représentation inscrite dans une relation dyadique, pour utiliser le vocabulaire de la sémiotique, mais doit être pris dans une perspective triadique et, nous dit Lorino, « la médiation sémiotique instancie dans une situation donnée » des catégories et une expérience sociale avec des futurs potentiels (p. 57). On passe de la traditionnelle séparation sujet/objet, catégorie de la « secondéité », à une médiation située dans l'action, catégorie de la « tiercéité ». Dans le même esprit, le modèle classique du « Stimulus-Réponse », de la routine de l'habitude, symbolisé par l'analyse des écarts selon un standard avec correction selon la logique cybernétique est contesté par le Pragmatisme pour lequel « les habitudes sont une ressource pour l'action, et non le déclencheur automatique de l'action » (p. 93).

Les pragmatistes s'opposent au système taylorien de l'ingénieur, concepteur hégémonique, qui détermine le *one best way* auquel l'opérateur doit se conformer, qui fait précéder la pensée de l'action alors qu'eux plaident pour une intégration de celles-ci afin de « dépasser le dualisme individuel/collectif par l'approche dialogique de la socialité », titre du chapitre 5. Les Pragmatistes nous invitent à entrer dans un autre paradigme. Cela les conduit à forger de nouveaux concepts, comme celui de « trans-action », que l'on peut comprendre en usant de la métaphore avec le champ électro-magnétique comme l'explique Lorino. Cela nécessite, en plus des raisonnements classiques par déduction et induction, un nouveau principe que Pierce nomme l'abduction qui permet par formulation d'hypothèse, par enquête collective, de créer de nouvelles connaissances (chapitre 6 et 7).

Dans le chapitre 8, ce sont les concepts de « valeur et valuation » qui sont présentés et dont Lorino nous montre, au travers des cas de Bull, d'Ariane, de Hewlett Packard et d'une entreprise de construction, tout le bénéfice que l'on peut en tirer. Le chapitre 9, « le pragmatisme, une approche processuelle des organisations », met l'accent sur les limites qu'il y a à gérer les organisations à partir d'organigrammes, de structures définies qui nuisent à l'adaptation continue, à l'innovation, alors

que la collaboration dans l'entreprise moderne nécessite une division du travail qui ne fasse pas obstacle à la transversalité.

Le dernier chapitre évoque les influences positives que le pragmatisme a exercé sur les pratiques de gestion au travers de Marry Parker Follett, de Chester Barnard, David Schön, le rôle qu'il a joué dans la démarche de recherche-action... Le cas du *lean management* est également évoqué car il donne l'occasion de voir comment les idées pragmatistes ont pu être dévoyées. Lorino revient sur le cas de la roue de Deming que ce dernier conçut pour manager la qualité. Alors que le principe « Plan – Do – Study – Act » faisait référence à un processus ouvert d'apprentissage, fait d'enquête et d'expérimentation collective, fidèle à la philosophie pragmatiste, son avatar cybernétique « Plan – Do – Control – Act », s'est inscrit dans la vulgate taylorienne.

En 1927, Deming rencontra Shewhart quand celui-ci mettait au point ses méthodes de contrôle qualité associées aux statistiques. Shewhart conseilla la lecture d'un ouvrage de Lewis, un Pragmatiste, à Deming qui rapporte : « j'ai éprouvé des difficultés exceptionnelles avec ce livre, et je me souviens d'avoir dit au Dr Shewhart à la fin de la septième lecture que je n'arrivais toujours pas à comprendre. "Continuez", me dit-il. "Je l'ai lu 14 fois avant de commencer à y comprendre quelque chose." » (p. 336). Cela dit assez sur le coût d'entrée pour maîtriser la philosophie pragmatiste...

Une part importante du livre de Lorino est consacrée à présenter, expliquer cette philosophie. Il est conduit pour cela à faire référence à de nombreux philosophes contemporains des Pragmatistes : Bergson, Cassirer, Husserl, Heidegger, Carnap, Merleau-Ponty, Deleuze, Ricoeur... et à des linguistes : Austin, Searle... Ajoutons les concepts créés par cette philosophie (synéchisme, valuation, trans-action, abduction...), on voit que l'accès à *Pragmatisme et étude des organisations* se mérite malgré les exemples concrets que l'auteur introduit et les parenthèses littéraires, bienvenues, avec Rabelais, Tolstoï, Faulkner, James Joyce, Virginia Woolf, qu'il fait.

Encore faut-il voir qu'il ne s'agit là que d'efforts préparatoires à ce qui apparaît comme une révolution copernicienne dans l'ordre de la gestion. Quelle que soit la qualité du livre de Lorino, s'il devait n'être qu'une œuvre théorique, il manquerait son but eu égard au message pragmatique qui implique une action collective impactant le réel pour

parvenir à une situation satisfaisante et ouvrant sur un nouveau travail de réflexion. Sur ce dernier point, si le corpus pragmatique mobilisé dans *Pragmatisme et étude des organisations* représente parfaitement la pensée américaine, il conviendrait de la prolonger en la soumettant à des bons connaisseurs français du Pragmatisme : Jean-Pierre Cometti, Jean Bouveresse, Claudine Tiercelin ou à des philosophes ayant une position distincte sur les questions de valeur et vérité (titre d'un ouvrage d'André Comte-Sponville).

Le plus difficile sera que les enseignants, les chercheurs, les étudiants, les professionnels, auquel s'adresse le livre, s'approprient les idées pragmatistes et les fassent vivre dans la vie des organisations. Outre les obstacles à lever au niveau de leur compréhension, il y a ceux qui se posent au niveau institutionnel. Pour prendre l'exemple de la recherche, cela veut dire bousculer nombre de traditions qui existent tant du côté académique que du côté des praticiens pour les faire œuvrer ensemble, c'est le gage de la réussite. L'enjeu en vaut la peine !

\*  
\* \*

Branko MILANOVIC (2020), *Le capitalisme sans rival. L'avenir du système qui domine le monde*, Paris, La Découverte, 304 p., traduction de l'anglais par Baptiste Mylondo, préface Pascal Combemale.

Recension par Claude SIMON

Branko Milanovic s'était déjà vu accorder une réputation mondiale avec sa très célèbre « courbe de l'éléphant » (Inégalités mondiales, La Découverte, 2019 pour la version française). Gageons que son dernier ouvrage (Le capitalisme sans rival, La Découverte, septembre 2020) lui vaudra le même succès. Le titre ne doit pas laisser penser au célèbre TINA de M. Thatcher pour laquelle n'existait qu'un modèle, celui du capitalisme néolibéral cher à Friedman et Hayek. Le propos de Branko Milanovic est, fort heureusement, beaucoup plus fin et poussé dans son analyse.

Le point de départ est dans le titre : désormais à part quelques cas marginaux (Venezuela, Corée du nord, ...) le capitalisme est aujourd'hui effectivement le seul mode d'organisation de l'économie. Pour autant il n'existe pas **un** capitalisme mais bien **des** capitalismes. Dans le monde occidental l'histoire en a montré plusieurs formes : le capitalisme classique (celui du Royaume-Uni avant 1914), le capitalisme social démocratique (celui du monde occidental pendant les trente glorieuses) et enfin le capitalisme méritocratique (régnant dans le monde occidental depuis la décennie 80). Après ce rappel historique l'auteur se livre à une étude documentée et argumentée de ce dernier système dans lequel il décèle trois changements majeurs par rapport au précédent : une hausse des inégalités, une hausse des bénéfices liés à l'éducation et une hausse de la corrélation entre les revenus des parents et ceux de leurs enfants. Après une analyse des causes de l'échec des régimes socialo-communistes il constate que ceux-ci (Russie, Chine, Viet Nam, ...) ont évolué vers une autre forme de capitalisme qu'il qualifie de politique et dont il analyse avec rigueur et précision les principales caractéristiques mais aussi contradictions. Sans être exhaustif citons notamment : l'absence d'état de droit, la précarité permanente et la corruption endémique, parties intégrantes du système. Ces caractéristiques conduisent à des niveaux d'inégalités supérieurs en Chine à ce qu'ils sont aux États-Unis.

Ces divergences entre les deux grandes formes de capitalisme disséquées, Branko Milanovic analyse leurs interrelations et complémentarités dans le cadre notamment du commerce mondial ; ainsi Londres est la plateforme du blanchiment de l'argent issu de la corruption dont celle des pays du capitalisme politique.

Pour clôturer ce brillant et incontournable traité de géo-économie, l'auteur se tourne vers l'avenir des deux grandes formes actuelles du capitalisme, sans jouer au devin il nous livre des réflexions pertinentes et éclairantes.

On l'aura compris la lecture de cet ouvrage est indispensable pour quiconque souhaite démêler l'écheveau politico-économique de nos sociétés.

\*  
\* \*

Hervé DUMEZ, Sandra RENOU (2020), *How Business Organizes Collectively. An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*, Londres, Elgar, 151 p.

Recension par Jérôme MÉRIC

À l'heure où les états se défont, du moins en partie, des grands défis contemporains (normalisation, changement climatique, questions sociétales), l'action collective des entreprises devient un sujet d'études et de préoccupations majeur. Hervé Dumez a déjà, en compagnie d'Héloïse Berkowitz, interrogé l'interaction des méta-organisations et de leur environnement. C'est aujourd'hui avec Sandra Renou qu'il propose d'ouvrir la boîte noire des relations et pratiques qui structurent les méta-organisations. Tous deux interrogent spécifiquement les dispositifs d'action collective des entreprises (les FCAD, *Firm's Collective Action Devices*) dont les associations professionnelles et les chambres commerce constituent les formes historiques.

Il faut reconnaître que le sujet n'a fait l'objet, jusqu'à présent, que de recherches sporadiques dans différents champs disciplinaires. Cet ouvrage se conçoit comme une tentative de circonscrire le phénomène et d'en proposer une théorie cohérente. Il est structuré en deux parties. La première, à visée panoramique, dresse un historique des méta-organisations puis examine les problèmes politiques et économiques que de telles formes suscitent. La seconde, à visée compréhensive, se fonde sur des études de cas pour exposer comment fonctionnent ces structures.

Il est difficile de scinder les enjeux politiques et l'histoire des associations professionnelles. Il suffit de lire le chapitre 2 de l'ouvrage pour s'en convaincre, si nécessaire. L'esprit libéral du 18<sup>e</sup> siècle s'accorde mal avec les formes collectives d'organisations. On pourrait ajouter à l'analyse que les institutions dissoutes par la Loi Le Chapelier en 1791 constituaient non seulement un rempart à la vague individualiste portée par l'esprit du temps, mais qu'elles incarnaient aussi – par les guildes, les corporations et autres ménestrandises – les organisations les plus conservatrices qui soient. Passionnant chapitre que ce rappel

des structurations de formes collectives, au 19<sup>e</sup> siècle surtout, d'abord transitoires, puis définitives, pour faire face à des enjeux aussi variés que le contrôle des grèves, l'ouverture de lignes de chemin de fer, etc. Petit à petit, les fonctions des méta-organisations se consolident, avec les points nodaux que constituent la relation aux pouvoirs publics et la production d'information. Les années 1920 se révèlent à beaucoup d'égards un moment prométhéen, notamment quand s'instituent de bonnes pratiques et des codes d'éthique sectoriels via les associations professionnelles. La seconde guerre mondiale marque un frein dans le développement de ces dernières aux États-Unis, un corollaire du désengagement de l'État. C'est dans les pays en reconstruction, le Japon en particulier, qu'elles assistent des pans entiers de l'industrie dans sa réhabilitation et son rayonnement international. La période contemporaine voit les formes de méta-organisations se diversifier. Au-delà des formes infra-sectorielles ou sectorielles, certaines méta-organisations se conçoivent transversalement aux activités, quand elles ne rassemblent pas différentes parties prenantes (on peut penser à la *Global Reporting Initiative* – GRI).

Si les formes d'action collective des entreprises ont d'abord été vues comme une menace pour la démocratie, elles ont par la suite été condamnées par les économistes en raison des perturbations qu'elles suscitaient dans l'allocation des ressources. À cette posture Olsonienne, on peut opposer l'idée que les méta-organisations produisent une information essentielle à la décision politique, et qu'elles fédèrent des connaissances et des moyens pour résoudre des problèmes propres à l'industrie, voire bien au-delà. C'est à l'exposé de ce débat que le chapitre 3 de l'ouvrage est consacré, chapitre dans lequel les auteurs se gardent bien de prendre position, préférant renvoyer dos à dos les tenants d'une posture et de l'autre sur le thème de l'impossibilité qu'il y a à mesurer les effets bénéfiques et néfastes de l'action de telles structures – lobbying inclus.

La partie compréhensive de l'ouvrage se fonde, à l'exception du chapitre 7, sur l'étude d'une méta-organisation française, le SIPROFER, devenu SER (Syndicat des énergies renouvelables). Le chapitre 4 examine son fonctionnement comme un alliage d'hétéarchie et de hiérarchie. On y appréciera l'allusion à Weber sur la bureaucratie et la collégialité, le grand intérêt des pages 58 à 60, sur le rôle des grandes entreprises qui pratiquent du lobbying individuel mais font tout même appel au relais du syndicat. La triade Hirschmanienne y est bien illustrée par



la sécession de France énergie éolienne (FEE). Le fait que le nucléaire devienne un tabou se comprend au regard des jeux de langage, mais pourquoi les membres ont-ils tous adhéré à ce compromis ? Parce que « les bénéfices de l'action collective dépassent les coûts ? » Soit, mais quels étaient-ils ? Le parallèle avec la question de l'esclavage au moment de la déclaration d'indépendance américaine est frappant, mais dans ce cas, on saisit bien quels étaient les enjeux. C'est moins évident lorsqu'il s'agit des énergies renouvelables. Opposer Jefferson et César est brillant. Toutefois, ce beau moment d'esprit suscite une remarque ou du moins une interrogation : FEE est déjà une méta-organisation membre d'une méta-organisation. Que se serait-il passé avec une organisation « élémentaire » ? *L'exit* aurait-il été aussi facile ? La désunion n'est ici que partielle. . . Le propos sur la relation pouvoir-autorité dans de telles structures renvoie à des schémas très traditionnels : les plus petits tentent de conserver l'autorité statutaire, et les grandes entreprises essaient de la récupérer pour ne pas donner l'impression d'imposer leur loi par le seul effet de leur taille.

Le chapitre 5 est consacré à l'analyse des dynamiques d'une méta-organisation. Les auteurs y déroulent notamment le détail très Williamsonien des coûts de l'action collective. Dans cet exposé fondé sur les travaux de Bennett, l'asymétrie qui s'opère entre une vision purement comptable ou financière des coûts et une vision extra-financière des bénéfices peut susciter des interrogations. Le cas exposé dans le chapitre précédent ne laissait-il pas entendre que le départ de FEE était dû à la perte de liberté de parole ? La dynamique détaillée dans le schéma de la page 78 présente une conception tout Hirschmanienne des évolutions possibles (dont le stade ultime est l'ordre décidé). L'analyse de chaque nœud (c'est à dire de chaque point de bifurcation dans l'évolution de l'action collective) est très enrichissante, notamment celle qui permet de comprendre comment on peut demeurer à l'état de réseau ou basculer en méta-organisation. Le cas du SIPROFER illustre avec beaucoup de clarté les bénéfices que les entreprises porteuses de projets d'énergies renouvelables ont trouvé dans ce qui n'était au départ qu'une « ombrelle » préalable à l'institutionnalisation d'un secteur jusque-là inexistant.

Plus généralement, les bénéfices que les membres trouvent à la méta-organisation s'apprécient, du moins en partie, à l'aune de son activité. C'est à une taxonomie de ces activités possibles que le chapitre 7 est

dévolu. Les activités annexes sont exposées en premier lieu. Peu visibles du grand public, elles concernent par exemple la délivrance de formation, la réalisation d'études de marché, du conseil en assurance et en droit. Ces prestations de services font généralement l'objet de facturations aux membres. Le cœur d'activité, quant à lui, est consacré à la collecte/diffusion de connaissance et à l'influence. Est-elle plus aisément perceptible par le public ? Comme le montre le cas du SER, il semble que le lobbying contribue plutôt à ce que les choses ne se fassent pas. Certains succès du SER ont cependant fait l'objet de publicité, comme le transfert des conditions de rachat allemandes pour l'énergie photovoltaïque dans le système français.

On pourra regretter que l'évolution de ces activités vers le « multi-parties-prenantes », plus propre à répondre aux problèmes sociétaux, ne fasse l'objet que d'un court chapitre 7. Car c'est là, à notre avis, que se situe une évolution souhaitable des méta-organisations. L'annonce d'une suite à ce bel ouvrage ?