

GESTION

Théories des Organisations

Nouveaux tournants

éditeurs

François-Xavier de VAUJANY

Anthony HUSSENOT

Jean-François CHANLAT

*Ouvrage publié avec le concours de l'équipe DRM-M&O,
de l'université Paris-Dauphine*

 **ECONOMICA**

Théories des Organisations

Collection GESTION

dirigée par Yves Simon, Professeur à l'Université de Paris-Dauphine

Théories des Organisations

Nouveaux tournants

éditeurs

François-Xavier de VAUJANY

Anthony HUSSENOT

Jean-François CHANLAT

*Ouvrage publié avec le concours de l'équipe DRM-M&O,
de l'université Paris-Dauphine*

 **ECONOMICA**

49, rue Héricart, 75015 Paris

©Ed. ECONOMICA, 2016

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays.

Remerciements

Cet ouvrage est le fruit d'un long travail collectif. Nous remercions tout particulièrement les chercheurs de l'équipe Management et Organisation du laboratoire CNRS-DRM pour leur aide dans les relectures croisées des chapitres. Nous remercions Isabelle Huault, directrice du laboratoire CNRS-DRM, pour son soutien. Nous tenons également à exprimer notre chaleureuse gratitude envers Yves Simon, directeur de collection chez Economica, qui a soutenu et accompagné ce projet. Nous remercions Catherine Hersent pour ses relectures multiples ainsi que Najma Saidani pour son aide dans la mise en page du livre.

Sommaire

Remerciements	5
----------------------------	----------

Introduction : changements socio-économiques et théories des organisations	11
---	-----------

PREMIÈRE PARTIE **LE TOURNANT PRATIQUE EN THÉORIES** **DES ORGANISATIONS**

Chapitre 1 – Introduction au tournant pratique	25
François-Xavier de VAUJANY, Stéphanie DAMERON et Linda ROULEAU	

Chapitre 2 – Habitus et stratégie : vers une théorie dispositionnelle	43
Damon GOLSORKHI	

Chapitre 3 – La stratégie par les approches pratiques dans les recherches francophones	69
Guillaume CARTON et Anthony GOUR	

Chapitre 4 – Une perspective pratique sur le renouvellement de la stratégie	89
Bernard de MONTMORILLON	

Chapitre 5 – Capacités dynamiques et approches pratiques	113
Aurore HAAS	

DEUXIÈME PARTIE LE TOURNANT MATÉRIEL EN THÉORIES DES ORGANISATIONS

Chapitre 6 – Introduction au tournant matériel	137
François-Xavier de VAUJANY et Nathalie MITEV	
Chapitre 7 – Comment penser les outils en sciences de gestion ?	157
Philippe EYNAUD, Julien MALLAURENT et Damien MOUREY	
Chapitre 8 – L'« agence » des outils de gestion.....	177
Ève CHIAPELLO et Patrick GILBERT	
Chapitre 9 – Théories des organisations : l'espace perdu ?	199
Anouk MUKHERJEE et Stewart CLEGG	
Chapitre 10 – Le tournant « matériel » dans la théorie néo-institutionnaliste	227
Eva BOXENBAUM, Isabelle HUAULT et Bernard LECA	
Chapitre 11 – Les symboles dans les organisations	239
Sierk YBEMA, Merlijn VAN HULST et Dvora YANOW	

TROISIÈME PARTIE LE TOURNANT PROCESSUEL EN THÉORIES DES ORGANISATIONS

Chapitre 12 – Introduction au tournant processuel	261
Anthony HUSSENOT	
Chapitre 13 – L'apport de la pensée pragmatiste à l'approche processuelle.....	279
Philippe LORINO	
Chapitre 14 – Le temps dans la pensée processuelle	299
Benoît TRICARD	
Chapitre 15 – Mouvement, cristallisations et dyschronies dans les entreprises	319
Norbert ALTER	
Chapitre 16 – Dialogues, moments saisissants et innovation	339
Marie-José AVENIER et Jenny HELIN	

QUATRIÈME PARTIE
LE TOURNANT SOCIÉTAL EN THÉORIES
DES ORGANISATIONS

Chapitre 17 – Introduction au tournant sociétal.....	359
Jean PASQUERO et Jean-François CHANLAT	
Chapitre 18 – Les trois mondes sociaux de l'organisation.....	393
Pascale de ROZARIO et Pierre ROMELAER	
Chapitre 19 – Des théories des organisations aux mouvements sociaux	423
Hèla YOUSFI	
Chapitre 20 – Ce que la culture fait à l'organisation	441
Jean-François CHANLAT, Pascale de ROZARIO et François GOXE	
Chapitre 21 – Théories de la gouvernance : entre stratégie et société	469
Amine EZZEROUALI et Lionel GARREAU	
Chapitre 22 – Penser le quotidien du lien social dans les organisations : entre immutabilité, retour et mutation.	489
Alya MLAIKI	
Conclusion : vers un tournant disciplinaire	511
Bibliographie.....	515
Les auteurs	573
Table des matières	575

Chapitre 12

Introduction au tournant processuel¹

Anthony HUSSENOT

Développé au milieu des années 1990, principalement par Robert Chia (Chia, 1995 ; Chia et King, 1998 ; Chia, 1999), le courant processuel s'appuie essentiellement sur la pensée postmoderne en théories des organisations (Cooper et Burrell, 1988 ; Cooper, 1989 ; Chia, 1995) et la philosophie processuelle (Rescher, 1996 ; Mesle, 2008, Helin *et al.*, 2014). Ce courant a été développé en réaction à la domination en théories des organisations de l'approche dite entitative de l'organisation. L'approche entitative consiste à définir l'organisation comme un système social ayant une identité (Albert et Whetten, 1985 ; Whetten et Mackey, 2002 ; Whetten, 2006) et un comportement propre (Argote et Greve, 2007 ; Cyert et March, 1963 ; Gavetti, Levinthal et Occasio, 2007). L'approche entitative considère donc que l'organisation a des propriétés intrinsèques. Cette approche est la plus répandue en théories des organisations. En effet, la plupart des théories et des outils de management repose sur l'hypothèse que l'organisation existe en tant qu'entité et peut être distinguée des autres systèmes sociaux (société, État, concurrents, etc.).

Partant du constat que l'approche entitative ne permet pas de comprendre les processus complexes qui entraînent des formes organisationnelles sans cesse renouvelées, les tenants du courant processuel proposent d'appréhender l'organisation comme une construction en perpétuelle définition et redéfinition. L'organisation est ici située dans les activités, tandis que la réitération des phénomènes organisationnels est comprise comme

1. Je remercie sincèrement mes co-éditeurs pour leurs remarques ainsi que Norbert Alter, Marie-José Avenier, Jenny Helin, Philippe Lorino, et Benoit Tricard pour les échanges constructifs que nous avons eus durant l'écriture de cette partie de l'ouvrage.

un processus incertain, fragile, sans cesse remis en question par les acteurs dans leurs activités. Les auteurs du courant processuel ont alors proposé de s'intéresser à l'émergence des phénomènes organisationnels (Hernes, 2008 ; Langley et Tsoukas, 2010) et aux processus qui conduisent à la persistance de ces phénomènes dans le temps (Hernes, 2014). En d'autres termes, les auteurs du courant processuel s'intéressent à la façon dont les phénomènes organisationnels se définissent et se réitèrent dans le temps.

La notion d'organisation prend dans le courant processuel un sens particulier. L'organisation n'est pas une chose qu'il faudrait tenir pour acquise. Au contraire, l'organisation ne prend corps qu'à travers les activités des acteurs. L'organisation n'est donc pas traitée comme un objet évoluant au fil du temps, mais comme un mouvement ¹ constamment renouvelé auquel le chercheur participe. L'organisation n'est donc pas donnée *ex ante* aux acteurs et aux chercheurs, mais elle est définie sans cesse par les activités réalisées. Pour les auteurs du tournant processuel, il n'y a donc pas de distinction entre le phénomène observé et l'expérience vécue. La recherche est ici performative (Helin, Hernes, Hjort et Holt, 2014) : le chercheur ne fait pas que rendre compte de l'organisation, il vit et construit le phénomène organisationnel à travers ses écrits et ses actes. Le chercheur est donc pleinement un acteur du phénomène organisationnel qu'il étudie.

Bien que cette approche puisse paraître originale, la notion de processus n'est pas inconnue des théoriciens des organisations. Déjà dans les années 1980 et 1990, un courant processuel était présent dans la littérature en théories des organisations. Ce premier courant processuel avait notamment pour objectif de comprendre les trajectoires d'évolution des organisations dans le temps. Les fondations de ce premier courant peuvent être trouvées, en autres, dans les travaux de Van de Ven et Huber (1990), Van de Ven et Scott Poole (1990) et Pettigrew (1990, 1992 et 1997). Cette première approche du courant processuel est assez éloignée du courant que nous présentons dans cet ouvrage. Pour bien comprendre la différence entre ces deux approches, Van de Ven et Poole (2005) ont proposé d'appeler approche faible (*weak approach*) le courant processuel qui considère l'organisation comme une entité qui évolue dans le temps, et d'approche forte (*strong approach*) le courant qui considère que l'organisation n'existe que dans les processus. Pour les tenants de l'approche faible, l'organisation a des propriétés intrinsèques qui restent relativement stables dans le temps. L'approche faible renvoie donc à l'étude du changement des organisations à partir d'une approche entitative. *A contrario*, pour les tenants de

1. La notion de processus peut être trompeuse, car elle renvoie souvent à une conception de l'organisation basée sur des étapes, des comparaisons entre des états ou une trajectoire. La notion de mouvement, comme le montre Norbert Alter dans cet ouvrage, incarne davantage la doctrine du courant processuel qui repose sur le rejet de l'idée selon laquelle l'évolution de l'organisation suivrait une trajectoire composée d'événements distincts et isolables les uns des autres. Bergson (1896/1939), qui opposa trajectoire et mouvement, rappelle que le mouvement n'est pas divisible. Le mouvement est ce qui arrive, c'est-à-dire une expérience unique et indivisible ayant une certaine durée.

l'approche forte, l'organisation est une expérience n'ayant un statut qu'à travers les événements vécus. Le tournant processuel présenté dans cet ouvrage adopte dans une large mesure la perspective de l'approche forte. D'ailleurs, en raison de leur éloignement épistémologique, l'approche forte s'est développée en relative indépendance par rapport à l'approche faible.

Partant d'hypothèses en ruptures avec les définitions classiques de l'organisation, ce courant ionnels a suscité de l'intérêt chez de nombreux chercheurs ces dernières décennies. Des thématiques centrales comme la création de sens (Hernes et Maitlis, 2010), l'identité organisationnelle (Schultz, Maguire, Langley et Tsoukas, 2012), le temps (Hernes, Simpson et Soderlund, 2013 ; Hernes, 2014b) ou la matérialité (Carlile, Nicolini, Langley et Tsoukas, 2013) sont ainsi abordées sous un jour nouveau. Ces hypothèses permettent également de renouveler les études de terrain comme le cas des entreprises familiales (Helin, 2011) ou de l'entrepreneuriat (Steyaert, 2007 ; Hjort, 2013). Cependant, l'intérêt du courant processuel ne réside pas uniquement dans sa capacité à renouveler notre compréhension des thématiques et des objets de recherche classiques des théories des organisations. Le courant processuel permet aussi de saisir des phénomènes organisationnels contemporains. Que ce soit pour appréhender l'évolution permanente des pratiques de travail, du management, des formes organisationnelles ou des modèles économiques et sociales, le courant processuel offre un cadre épistémologique, théorique et éthique qui bouscule les théories des organisations ainsi que les pratiques du management.

C'est en ce sens que le courant processuel a un triple intérêt : il permet (1) de penser l'organisation à partir des activités et non comme une entité économique. L'organisation est ici définie comme le processus organisant des activités collectives. En proposant de suivre les activités pour appréhender les phénomènes organisationnels, le courant processuel permet de dépasser les dualismes classiques tels que « individu versus collectif », « local versus global », « économique versus social ». De ce fait, (2) l'approche processuelle propose une alternative théorique pour appréhender les phénomènes organisationnels émergents et innovants qui ne peuvent pas être compris avec les catégories classiques des théories des organisations. Comme indiqué dans le chapitre d'introduction de l'ouvrage, l'économie du partage, l'innovation ouverte, le *maker movement*, l'économie circulaire (etc.) sont autant de phénomènes qui mettent à mal les catégories classiques du chercheur en théories des organisations. Le tournant processuel offre donc une alternative théorique pour appréhender ces phénomènes contemporains. Enfin, (3) en mettant au cœur de la réflexion l'activité, l'émergence, l'interrelation et la créativité, l'approche processuelle ouvre sur une éthique de l'activité collective qui fait la part belle à la diversité, l'altérité et l'expérimentation.

Fort de ce potentiel, le courant processuel connaît un engouement certain parmi les chercheurs internationaux en théories des organisations. Avec l'organisation d'un International Process Symposium depuis

2009¹, des sessions annuelles aux colloques EGOS et AoM², et une série d'ouvrages publiée chez Oxford University Press³, le courant processuel a aujourd'hui acquis une influence significative. Étonnamment, malgré cette importance dans les colloques internationaux, celui-ci est quasiment absent des débats scientifiques en langue française.

Ce chapitre introductif et cette partie (chapitres 12, 13, 14, 15, 16) ont alors pour objectif de présenter quelques travaux significatifs réalisés par les chercheurs francophones. Dans les sections suivantes, je traiterai notamment du projet de connaissances du courant processuel, de son ancrage dans la littérature postmoderne et la philosophie processuelle, des principales propositions théoriques du courant, ainsi que des possibles objets de recherche. La dernière section du chapitre abordera la dimension éthique du courant processuel. Cette dimension reste à ce jour largement implicite dans les écrits. Cette introduction sera donc l'occasion de mettre en avant cet aspect du courant processuel.

1. Un projet de connaissances qui renouvelle les objets de recherche des théoriciens des organisations

Le projet de connaissances du courant processuel est ambitieux. Pour le courant processuel, les théories des organisations n'ont pas vocation à traiter uniquement des entreprises mais plutôt de l'organisation au sens large. Chia et King (1998) proposent ainsi de s'intéresser au monde en train de se faire (*world making*), c'est-à-dire aux formes organisationnelles au sens large et non aux organisations comme unités économiques (Chia et King, 1998, p. 472). Dans la même veine, Philippe Lorino parle dans son chapitre (cf. chapitre 13) de l'étude de *processus organisants* des activités collectives. Un réseau social, une famille, une communauté religieuse, un mouvement de protestation deviennent alors des objets de recherche pertinents pour les théoriciens des organisations. Cela est une rupture importante dans la pensée en théories des organisations. Traditionnellement, les chercheurs se sont principalement intéressés, d'une part, aux grandes et moyennes entreprises et, d'autre part, aux administrations. Ces entités étaient clairement délimitées dans le temps et l'espace. Même si elles pouvaient interagir entre elles ou avec leur environnement, ces organisations constituaient des

1. Le premier *Organization Studies Workshop* en 2005 avait pour thématique les *Process Organization Studies*, mais l'*International Process Symposium*, principalement dédié à ce courant de recherche, a été créé en 2009. Voici l'adresse du site Internet : <http://www.process-symposium.com/>

2. Un *Standing Working Group* (SWG n° 12) a été créé en 2012 au colloque EGOS (European Group for Organisation Studies) par Jenny Hellin, Tor Hernes et Robin Holt, tandis qu'un *Professional Development Workshop* (PDW) a été organisé au colloque AoM (Academy of Management) de 2005 à 2012.

3. Cette collection intitulée *Perspectives on Process Organization Studies* est dirigée par Ann Langley et Haridimos Tsoukas : www.oup.com

éléments identifiables et isolables. En rejetant cette approche, dite entitative, le courant processuel s'intéresse à l'organisation en train de se faire plutôt qu'à l'organisation définie *a priori*. En ce sens, le courant processuel étend le champ des possibles en termes d'objets de recherche.

Cette ambition intellectuelle peut être comprise comme une réponse à la nécessité d'appréhender des phénomènes organisationnels contemporains qui font évoluer considérablement notre rapport à l'économie, au management et à la société. En s'intéressant au monde en train de se faire et aux processus organisants, ce courant permet d'aborder divers phénomènes récents, tels que l'économie du partage ou l'économie sociale et solidaire ; c'est-à-dire des phénomènes organisationnels qui ne peuvent pas être étudiés comme des entités économiques délimitées. Par exemple, dans le cas du partage d'appartements *via* la plateforme en ligne AirBnB, les consommateurs sont les prestataires de service et les prestataires sont les consommateurs. Les revenus sont générés par les consommateurs et redistribués, en partie, à ces mêmes consommateurs. Tous coopèrent, chacun est « entrepreneur » mais pourtant ils font tous partie d'une même organisation. Plus généralement, ces phénomènes organisationnels récents se caractérisent par une évolution permanente du nombre et de la nature des acteurs, de leurs relations, et des formes de collaboration et d'échange qui émergent. De plus, ces activités renvoient à diverses finalités : préoccupations écologiques, économiques, sociales, etc. Il s'agit donc de phénomènes organisationnels globaux, en évolution constante, que l'on ne peut ni circonscrire dans un temps et un espace définis, ni les réduire à leur seule finalité économique.

Le courant processuel peut alors être une réponse à cette urgence intellectuelle : penser l'organisation comme une construction permanente du monde afin d'appréhender les innovations organisationnelles, sociales, économiques, managériales (etc.) qui sont en train de transformer nos vies. Cela exige de dépasser les catégories classiques et de se libérer des hypothèses qui ont structuré jusqu'à présent la pensée en théories des organisations. En cela, le courant processuel se présente comme une alternative aux approches qui considèrent la culture, la structure ou l'environnement de l'organisation comme des aspects imposés aux acteurs. Le monde et ses dimensions sont ici compris comme une construction permanente. Tout ce qui permet aux acteurs de définir leur activité, leur rôle et leur identité n'est pas donné mais est défini et redéfini au cours des expériences partagées. Dans le courant processuel, le passé et le futur sont donc ouverts (Shultz et Hernes, 2013 ; Dodd *et al.*, 2013 ; Holt et Mueller, 2011 ; Hernes, 2014) et n'existent qu'à travers les expériences vécues.

1.1. De la philosophie processuelle à la pensée postmoderne

Si l'un des enjeux du courant processuel est de repenser l'organisation pour notamment comprendre les évolutions en cours, les auteurs se sont tournés vers le passé pour redéfinir l'organisation et son étude. Cooper

(2007, p. 1550), par exemple, propose de retourner à l'étymologie du concept d'organisation, c'est-à-dire la notion d'« organ » qui caractérise le perpétuel processus d'émergence des organisations. Penser l'organisation en ces termes renvoie à un débat fondateur en philosophie : celui qui oppose les tenants de l'École ionienne, dont le principal philosophe fut Héraclite (env. 550-480 avant J.-C.), et les tenants de l'École éléate, dont le principal représentant fut Parménide (env. 500 avant J.-C.)¹. Si pour Héraclite l'ontologie des choses est leur changement (la seule chose qui persiste dans le temps est le changement lui-même, le réel est donc toujours en devenir), en revanche, pour Parménide, l'être a bien une existence et n'est pas une abstraction. Pour Parménide l'être a une substance propre.

Le courant processuel trouve alors son origine dans la philosophie développée par Héraclite et plus généralement dans le courant de la philosophie processuelle² qui s'oppose à la philosophie substantive (Rescher, 1996). Incarnée par des auteurs comme Gottfried Wilhelm Leibniz (1646-1716), Charles Sanders Peirce (1839-1914), William James (1842-1910), Mikhaïl Bathkin (1895-1975), Henri Bergson (1859-1941), John Dewey (1859-1952), Alfred North Whitehead (1861-1947), George Herbert Mead (1863-1931), la philosophie processuelle³ invite à penser le monde comme une construction permanente. Les notions d'activité, d'émergence, d'innovation, de créativité et de nouveauté sont donc au cœur de cette philosophie. Bien qu'il ait fallu attendre les années 2000 pour voir le courant processuel se structurer dans la discipline des théories des organisations, la pensée processuelle a influencé les théories du management et de l'organisation depuis ses origines. Par exemple, Mary-Parker Follet (1868-1933), pionnière en management, a été considérablement influencée par Alfred North Whitehead (1861-1947) et William James (1842-1910). De nombreux concepts développés par Mary Parker Follet (1995-1919, 1995-1924) tels que *circular response*, *situation* ou *integration* semblent être inspirés de la philosophie processuelle.

Cependant, limiter les origines du courant processuel à la seule philosophie processuelle serait réducteur. Nombre d'auteurs clés, comme Robert Cooper et Robert Chia, se sont également intéressés au courant postmoderne en philosophie – principalement aux travaux de Michel Foucault (1926-1984), Jacques Derrida (1930-2004), Jean-François Lyotard (1924-1998), Gilles Deleuze (1925-1984) et Pierre-Félix Guattari (1930-1992) – avant de développer le courant processuel (Cooper, 1989 ; Cooper et Burrell, 1989 ;

1. Jeanne Hersch (1981), dans son ouvrage *L'étonnement philosophique, une histoire de la philosophie* (édition Folio essais) présente une brève introduction à ce débat fondateur en philosophie.

2. L'ouvrage *The Oxford Handbook of the Process Philosophy and Organization Studies*, co-édité par Jenny Helin, Tor Hernes, Daniel Hjort et Robin Holt, présente une synthèse complète des rapprochements entre la philosophie processuelle et l'étude des organisations (édition Oxford).

3. Pour une introduction générale à la philosophie des processus, voir Nicolas Rescher (1996), *Process Metaphysics, An Introduction to Process Philosophy*, State University of New York Press.

Chia, 1995). Il est d'ailleurs difficile de distinguer clairement le courant postmoderne et le tournant processuel en théories des organisations. Dans des articles traitant du lien entre le courant postmoderne et l'étude des organisations, Cooper (1988) et Cooper et Burrell (1989) emploient à plusieurs reprises la notion de processus. Cependant, c'est dans un article de 1995 que Robert Chia établit explicitement le lien. D'une part, Chia (1995) présente le courant postmoderne comme une alternative à la pensée moderne et, d'autre part, la démarche processuelle y est décrite comme le moyen par lequel l'organisation pourrait être appréhendée à partir d'un prisme postmoderne. Le point de départ du courant processuel repose donc en partie sur la volonté de dépasser l'approche moderne de l'étude des organisations (Cooper, 1989 ; Cooper et Burrell, 1989 ; Chia, 1995). L'approche moderne pouvant être définie comme l'étude des logiques propres aux organisations. L'approche moderne consiste à donner un rôle à chaque organisation et à considérer celle-ci comme un élément distinct dans une société. En ce sens, l'approche moderne regroupe les tenants d'une approche entitative de l'organisation. *A contrario*, le courant postmoderne postule que le réel est un processus hétérogène et émergent de configurations et de relations (Chia, 1995, p. 594). L'organisation est donc appréhendée comme continuellement émergente, n'ayant une existence que dans l'interaction d'éléments hétérogènes. L'identité, le rôle et les frontières de l'organisation sont donc constamment en mouvement. C'est pourquoi les notions d'action, d'activité et d'événements sont fondamentales dans le courant processuel. L'organisation n'existe ici que dans l'action, à travers les événements vécus.

La pensée processuelle est alors pour Chia (1995) une façon d'analyser l'organisation avec un prisme postmoderne. Il prend les travaux réalisés par les auteurs de la théorie de l'Acteur-Réseau¹, notamment ceux de John Law (1992), comme exemple d'application de la pensée processuelle à l'étude de l'organisation à partir d'un prisme postmoderne. Ces travaux se sont souvent intéressés à des projets d'innovation et de recherche. Les projets étudiés, comme le célèbre cas des coquilles Saint-Jacques de Michel Callon (1986), présentent des acteurs, des technologies hétérogènes, des représentations et des finalités diverses. Pour analyser ces projets, les catégories habituelles (social, technologie, etc.) ne sont pas d'une grande utilité². Il convient plutôt d'étudier les traductions et les associations entre les acteurs (humains et non humains) pour comprendre l'émergence de formes organisationnelles originales. Dès lors, la mobilisation de la pensée postmoderne en théories des organisations avait pour

1. Appelée également théorie de la traduction, cette théorie a été principalement développée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour. Pour une introduction, lire Akrich, Callon et Latour (2006) ou Latour (2006).

2. C'est d'ailleurs à l'occasion de cette recherche que plusieurs propositions théoriques de la théorie de la traduction ont été définies (Callon, 1986). L'un des objectifs était d'appréhender ces phénomènes hybrides, hétérogènes pour lesquels les frontières analytiques entre le social, la nature et la technologie ne permettaient pas d'appréhender ces projets.

objectif de comprendre l'évolution des phénomènes organisationnels originaux et hybrides. Cela reste plus que jamais d'actualité. C'est parce que les typologies classiques ne permettent pas d'appréhender les innovations organisationnelles et managériales actuelles que les chercheurs doivent opérer une évolution intellectuelle.

Encadré 12.1

Le développement du Pupitre Virtuel

Lorsqu'Eri et Centile ont décidé de développer une plateforme en ligne pour les établissements scolaires, ils ont associé leurs compétences pour assurer à la fois le développement technologique et la commercialisation. Le contrat entre ces deux entreprises est alors devenu la pierre angulaire de ce projet. D'abord simple idée qui a germé lors des premières rencontres entre les deux protagonistes, le contrat s'est ensuite structuré au travers d'échanges d'e-mails et d'écriture de plusieurs versions. Le contrat est alors devenu un objet de médiation permettant aux acteurs de définir en partie l'organisation de leur activité et la nature de leurs relations. Néanmoins, la vie du contrat ne s'arrête donc pas à son écriture ou à la signature. Le contrat était d'abord oral, puis il a été objectivé à travers l'écriture d'un document. Une fois le contrat signé, celui-ci n'est pas devenu pour autant une entité stable et passive. Son rôle a continué à évoluer, jouant d'ailleurs un rôle d'arbitre entre les protagonistes notamment au moment d'un conflit relatif aux droits de propriété du logiciel. Une perspective processuelle s'intéressera alors à la définition et la redéfinition de l'organisation du projet à travers l'émergence des acteurs, des technologies, des livrables (etc.). Ni les acteurs, ni les technologies ne sont appréhendés comme des entités stables. Ce qui intéresse le chercheur c'est davantage l'émergence des choses dans les activités. C'est un point clé du courant processuel : les choses n'existent que dans les activités et dans leurs relations. Eri, Centile, le pupitre virtuel, le contrat de partenariat n'ont donc pas d'existence propre, mais ils existent uniquement parce qu'ils sont engagés dans un projet et sont inter-reliés les uns aux autres. Ainsi, afin de s'assurer de prendre en considération toutes les choses qui jouent un rôle dans le projet, le chercheur ne définira pas *a priori* les entités, mais suit l'activité pour rendre compte de l'existence de ces choses.

Source : tiré de Hussenot et Missonier (2010).

1.2. Les trois axiomes de la pensée processuelle

Le courant processuel pourrait être résumé de la façon suivante : l'organisation et toutes les « choses » qui constituent l'organisation n'existent que dans ce qui est en train d'arriver. Les phénomènes organisationnels n'existent donc que dans les événements et n'ont pas de substance propre. Cette approche permet de se libérer des catégories statiques en théories des organisations pour davantage ancrer les analyses dans ce qui existe concrètement pour les acteurs dans leurs activités. Néanmoins, cela a des

conséquences importantes en termes d'analyse des organisations. Par exemple, dire que rien n'existe hormis ce qui est en train d'arriver conduit à rejeter toute approche linéaire du temps considérant que les événements passés et futurs seraient en dehors du présent. Pour les tenants du courant processuel, rien n'a de permanence dans le temps, pas même le temps lui-même. Tout évolue, partout et tout le temps. Le passé et le futur n'existent que dans le présent (Dodd, Anderson et Jack, 2013 ; Holt et Mueller, 2011 ; Schultz et Hernes, 2013), et les organisations et les individus n'acquièrent un statut ontologique que dans les événements. Plus généralement, cette conception de la réalité peut être résumée en trois axiomes (Chia et King, 1998 ; Chia, 1999) : l'émergence hétérogène (*heterogeneous becoming*), le principe d'immanence (*principle of immanence*) et la logique de l'altérité (*logic of otherness*) que l'on pourrait aussi traduire par logique de réciprocité.

- Premier axiome : l'émergence hétérogène

Dire que l'émergence est hétérogène, c'est accepter le fait que les choses sont des unités d'agrégation d'expérience. Ce qui constitue les choses forme les choses elles-mêmes, nous dit Whitehead (1929, p. 28). Bien sûr, il ne s'agit pas de dire que les choses sont des agglomérations d'autres choses, mais bien une fusion d'expériences passées, présentes et anticipées. Il n'y a pas de termes définis, d'entités fixes ou d'essence des choses. Toute chose naît des expériences et ne vit que dans l'expérience. L'organisation n'est donc que le fruit des expériences hétérogènes vécues et attendues. C'est en ces termes que l'organisation doit être comprise comme mouvement. L'organisation est donc la fusion d'expériences passées, présentes et futures ; tandis que cette fusion est sans cesse renouvelée dans les événements. Une organisation n'est donc pas une entité économique mais une agrégation d'expériences hétérogènes qui est produite et reproduite dans les expériences actuelles.

- Deuxième axiome : le principe d'immanence

Le principe d'immanence rappelle que pour la pensée processuelle seul le moment vécu existe. Un événement présent ne succède pas à un événement passé et ne précède pas un événement futur. Passé et futur sont absorbés dans l'événement vécu. Chaque moment présent porte en lui les moments passés et anticipés. Cependant, le passé et le futur ne sont pas des événements fixes. Ils sont constamment redéfinis dans le présent autant que le présent se définit à partir de ces événements passés et futurs. Chaque expérience est donc en partie nouvelle et créative : l'événement est unique, tandis que les événements passés et anticipés qui nous aident à faire sens de cet événement sont en constante évolution. Passé et futur sont donc immanents dans le présent pour former un tout inédit qui n'a de sens que dans l'expérience vécue. Les événements ne sont pas des points sur une ligne du temps, mais sont constamment définis, redéfinis et agglomérés à d'autres événements. Whitehead (1929) utilise la notion de *prehension* pour qualifier cette dynamique. Les événements de la vie d'une activité

ne vivent pas indépendamment les uns des autres. Au contraire, les événements passés et futurs sont appréhendés durant l'événement en cours afin de créer du sens à propos des activités passés, présentes mais aussi futures.

- Troisième axiome : la logique d'altérité

Le principe d'altérité peut être défini comme le fait que chaque identité a une nécessaire réciproque. En d'autres termes, toutes les « choses » existent grâce aux autres. Il n'y a aucune forme d'existence qui émerge indépendamment des autres. Les « choses » et les événements ne sont pas données (Chia, 1999, p. 219), mais émergent de la fusion d'expériences hétérogènes passées, présentes et anticipées. L'identité, rappelle Rescher (1996, p. 56), est toujours un processus d'identification par rapport aux autres. Le principe de l'altérité reconnaît alors l'inéluctable nécessité des autres dans la constitution de l'organisation (Chia, 1999, p. 220). Chaque « chose » porte ainsi en elle les traces de toutes les autres.

Ces trois axiomes sont structurants pour la pensée processuelle. Ils permettent de renouveler notre compréhension de la formation des phénomènes organisationnels, mais sont également porteurs d'une éthique pour penser l'activité collective.

2. L'ultra-empirisme du courant processuel

La dimension philosophique du courant processuel pourrait laisser penser qu'il s'agit là d'un courant de recherche dont l'usage et la portée empirique seraient limités à une réflexion théorique de l'organisation. Il n'en est rien. Reprenant les mots de Chia (1995) à propos de la pensée postmoderne, il est possible de qualifier le courant processuel d'ultra-empirique. Pourquoi ? Tout simplement parce que l'objectif premier du courant processuel est de comprendre comment l'organisation se fait de façon « concrète ». L'objectif du courant processuel est donc de comprendre comment les activités se structurent et acquièrent une singularité sans cesse remise en cause. C'est peut-être l'un des paradoxes les plus stimulants pour un(e) chercheur(se) en théories des organisations : comprendre comment l'organisation apparaît comme une entité, alors qu'elle n'a pas d'existence propre *a priori*. Pour rappel, pour les tenants du courant processuel, ni l'organisation, ni ses caractéristiques (temps, espaces, technologies, etc.) n'ont une existence prédéfinie. Les caractéristiques de l'organisation n'existent que dans les activités. Comment alors décrire la singularité, la continuité et l'identité de l'organisation sans verser dans le substantialisme¹ ? Dans les chapitres qui suivent, de nombreuses approches qui permettent d'analyser et de penser

1. Pour une introduction à la thématique de l'identité organisationnelle à partir d'une approche processuelle, voir l'introduction de l'ouvrage *Constructing identity in and around organizations* coordonné par Shultz, Maguire, Langley et Tsoukas (2012), ainsi que le chapitre de Pratt (2012) dans ce même ouvrage.

l'organisation sont proposées. Néanmoins, afin de fournir une illustration sur la façon dont l'organisation peut être traitée dans le courant processuel, je vais m'appuyer sur deux notions clés, la temporalité et les événements, et leur possible articulation.

2.1. La temporalité et les événements comme couple de concepts pour étudier l'organisation

Le temps est un thème central dans le courant processuel (Rescher, 1996 ; Hernes, Simpson et Söderlund, 2010 ; Langley, Smallman, Tsoukas et Van de Ven, 2013 ; Lorino et Mouret, 2013). Étant donné que le courant processuel rejette toute spatialisation de l'organisation (l'organisation n'est pas une entité évoluant dans un environnement donné), le temps devient la dimension à partir de laquelle la réalité peut être pensée. Pour Bergson (1888), Whitehead (1919), Heidegger (1927) ou Mead (1932), l'existence du monde et des individus réside dans leur temporalité. Plus précisément, pour le courant processuel, le temps n'est pas considéré comme une dimension externe et son écoulement n'est pas linéaire, mais il est constamment redéfini dans les événements. La notion de temporalité doit alors être comprise comme l'expérience que nous faisons du passé, du présent et du futur dans un événement en cours¹. Le temps n'est donc pas linéaire car les événements passés et futurs sont constamment définis et redéfinis dans les événements présents. Pour Bergson (1888), le temps est donc défini à partir de ce que nous vivons, tandis que ce même temps nous sert de cadre pour vivre ces mêmes expériences. Le temps fournit ainsi la matrice pour vivre nos expériences et représenter la réalité. Cependant, cette matrice n'est pas indépendante de son contenu. De ce fait, le temps est au cœur de la construction du monde : il permet de vivre des événements, et il est le résultat de ces mêmes événements vécus.

Par exemple, Shultz et Hernes (2013) ont réalisé une étude sur l'évolution de l'identité de l'entreprise de jouets Lego. Ils montrent que l'identité de l'organisation réside dans la façon dont les acteurs partagent l'expérience des événements passés et anticipés. Le passé et le futur jouent un rôle central dans l'identité de l'organisation, en établissant une continuité (le présent prend son sens par rapport au passé) et en offrant un potentiel (le futur dépend de la façon dont les événements passés et présents sont vécus). Cependant, les événements passés et futurs ne sont pas stables mais constamment définis et redéfinis. Des événements passés sont oubliés ou interprétés d'une nouvelle façon tandis que les événements futurs sont constamment redéfinis à la lumière des événements vécus. Cette continuité du temps (passé, présent, futur) offre donc une matrice pour penser

1. Pour une introduction générale sur le temps, voir par exemple l'ouvrage *Time* de Barbara Adam (2004). Un aperçu de la conception du temps dans le courant processuel peut être trouvé dans les pages 51 à 70.

l'identité de Lego, alors que cette même matrice n'est pas indépendante des événements eux-mêmes. C'est pourquoi, dans une certaine mesure, l'organisation est à la fois stable et en devenir. Concevoir l'identité à partir des événements passés et futurs ouvre donc des perspectives pour comprendre comment le monde acquiert une singularité dans les événements vécus.

Encadré 12.2

Le développement d'un outil de gestion des compétences

En octobre 2008, la crise économique bouleverse la gestion du personnel dans les banques. Afin d'éviter des licenciements, Banca, une banque spécialisée dans la gestion de fortune, s'est lancée dans le développement d'un outil de gestion des compétences. Elle s'entoure d'une équipe composée de chercheurs, d'ingénieurs et d'un consultant. La rédaction d'un contrat de partenariat définissant strictement les livrables attendus ainsi que la préparation d'un tableau de bord permettaient de définir *a priori* le projet : principaux acteurs, outils utilisés, livrables, délais, etc. Les principaux événements et la temporalité étant définis à l'avance, l'organisation du projet devait s'en trouver facilitée. Plus précisément, le rythme et la nature des réunions étaient définis ; tandis que la coordination entre les parties prenantes était clairement explicitée. Cependant, rien de tout cela ne s'est avéré applicable. En fait, l'objectif du projet a évolué durant le projet (l'objectif de développement d'un outil de gestion des compétences a évolué vers le développement d'un nouveau système d'informations pour gérer les ressources humaines), tandis que la notion de compétences faisait elle-même débat. L'organisation du projet définie *a priori* s'est donc révélée impossible à respecter. L'objectif du projet et les livrables ont alors émergé au fur et à mesure de l'avancement des travaux et au rythme des réunions. Les événements importants ont donc été définis et redéfinis tout au long du projet. Ces événements passés et anticipés formaient une structure d'événements définissant le projet. Les cadres pratiques du management des compétences et du management de projets se sont révélés inutiles pour rendre compte de ce projet. En tant que chercheur, il a fallu se débarrasser des catégories habituelles en management pour vivre un projet unique et rendre compte aux acteurs de la singularité du dispositif produit.

La notion d'événement est un second concept intéressant pour comprendre la construction du temps et plus généralement du monde. C'est pourquoi de nombreux auteurs en théories des organisations ont introduit la notion d'événement dans leur réflexion¹. Chia et King (1998) avaient

1. La notion d'événement a été mobilisée de diverses façons dans le courant processuel. Voici les principales références : Chia et King, 1998 ; Cooper, 2007 ; Bakken et Hernes, 2006 ; Cobb, 2007 ; Chia, 2010 ; Hernes, 2008, 2014 ; Shotter, 2010 ; Holt et Mueller, 2011 ; Lorino et Mouret, 2013.

notamment utilisé la notion d'*event-cluster* pour définir l'organisation (Chia et King, 1998). Cependant, c'est Hernes (2014), dans un chapitre présentant les apports de la philosophie d'Alfred North Whitehead au tournant processuel, qui a posé les premières bases pour une théorisation de l'organisation à partir des événements. Cette approche consiste à comprendre les phénomènes organisationnels comme des structures d'événements qui sont énoncées par les acteurs (Whitehead – 1929 – utilise plus précisément la notion de *préhension*). L'organisation serait alors une structure d'événements définie et redéfinie en continue. Chaque événement incorpore dans sa structure les précédents et anticipe les suivants. Cette structure d'événements permet de définir une temporalité de l'organisation. En retour, la temporalité de l'organisation est alors la matrice à partir de laquelle la structure d'événements est énoncée.

Événement et temps sont un couple de concepts qui permet d'appréhender à la fois la constitution et la singularité du réel. L'organisation peut alors être comparée au flux de formes dont nous pouvons faire l'expérience dans un kaléidoscope : chaque forme dont nous faisons l'expérience possède sa propre singularité, tout en intégrant les précédentes et en apportant le potentiel pour les suivantes. Chaque forme est nouvelle, tout en s'inscrivant dans la continuité des précédentes, et à partir de chaque nouvelle forme les suivantes peuvent émerger. Si l'on regarde dans un kaléidoscope, les formes passées sont « *préhendées* » pour apprécier les formes présentes (elles peuvent être plus belles, plus grandes, plus colorées que les précédentes, etc.) ; tandis que ces formes présentes sont un potentiel pour des formes futures. On peut aisément imaginer les formes suivantes lorsque l'on regarde dans un kaléidoscope. On les attend. Lorsqu'elles apparaissent, elles sont à la fois nouvelles, originales et pourtant elles s'inscrivent dans la continuité des formes passées. C'est en cela que les formes du kaléidoscope portent les traces de leurs prédécesseurs tout en ayant leur propre singularité.

L'approche par les événements renouvelle donc l'étude des organisations, en plaçant l'activité au centre de l'analyse. Dans cette approche, les événements vécus par les acteurs sont donc le point de départ et le point d'arrivée des recherches. Les objets, les structures, l'espace, les statuts sont appréhendés comme des ingrédients des événements (Whitehead, 1929). Ils ne font que rendre tangibles les événements, mais ils n'existent que dans ces événements. En d'autres termes, ils n'existent que dans l'action. La seule façon donc d'appréhender les entités dans les phénomènes organisationnels est de suivre ce qu'elles font. Encore une fois, rien n'existe hormis ce qui est en train d'arriver. Cette approche exige de dépasser plusieurs conceptions classiques en théories des organisations. Avant de poursuivre sur la diversité des objets de recherche, résumons les dépassements qui doivent être opérés pour appréhender les phénomènes organisationnels à partir d'un prisme processuel :

- Dépasser la substantialisation de l'organisation : les objets, les individus, les organisations ne sont pas des entités isolées les unes des autres. Les

entités n'ont pas de substance propre. Elles n'existent que dans ce qu'elles font et dans leurs interrelations. Les entités sont uniquement des forces qui agissent et qu'il convient de comprendre uniquement dans les activités.

– Dépasser les dualismes classiques : il n'y a pas l'entreprise, l'administration ou l'association d'un côté, et son environnement de l'autre. Il n'y a pas l'individu d'un côté et le collectif de l'autre. Tout est relié, tout existe et tout acquiert une singularité uniquement dans la relation aux autres. Tout doit être compris dans son tout. Bien que cela puisse paraître paradoxal, c'est à ce prix que l'on peut appréhender la singularité des « choses ».

– Dépasser le temps linéaire : le temps n'est pas défini comme un continuum prédéfini ou une ressource externe, mais comme une expérience du moment présent dans laquelle les événements passés et anticipés sont définis et redéfinis afin de rendre possible l'événement présent. La temporalité est donc dans les événements, mais est également la matrice des événements passés, présents et futurs qui permet de définir les événements vécus.

2.2. Les objets de recherche du courant processuel

À partir des axiomes précédemment présentés, le courant processuel offre un éventail d'application large. Tout phénomène organisationnel peut être pertinent pour le courant processuel. Il ne serait être question de délimiter arbitrairement ce courant à quelques objets de recherche. Cette approche doit plutôt être considérée comme une doctrine offrant un cadre permettant d'appréhender l'organisation, quels que soient les phénomènes étudiés. Il est important de noter également que les tenants de ce courant ne rejettent pas non plus le vocabulaire et les catégories utilisés pour désigner les activités, telles les notions d'entreprise, de technologie ou d'acteur. C'est davantage la conception de ces notions qui est profondément modifiée. Toutes ces notions seront appréhendées comme des manifestations d'activités inter-reliées et non des entités isolées. Tout comme les idées qu'elle défend, la pensée processuelle est donc ouverte et inclusive.

Cependant, le courant processuel semble particulièrement adapté pour appréhender les phénomènes organisationnels en émergence dont l'issue est incertaine et en constante redéfinition. De ce fait, l'entrepreneuriat, le management de projets et les activités de création et d'innovation sont, entre autres, des objets intéressants pour les chercheurs. Par exemple, les projets développés dans les espaces de coworking ou les fab-labs sont des sujets qui se prêtent aisément à une analyse processuelle. Ces projets sont souvent le fruit de rencontres de personnes différentes et ayant des statuts variés (auto-entrepreneurs, intermittents du spectacle, étudiants souhaitant lancer leur start-up, etc.). Le point commun des résidents dans les espaces de coworking ou les fab-labs est cette ambition de développer un produit, service et/ou modèle d'affaires innovants (Jones *et al.*, 2009 ; Anderson, 2012). Pour cela, les résidents n'ont pas d'autres choix de collaborer car

chacun a besoin des autres pour mener à bien son projet. Pour autant, ces lieux se caractérisent par une absence d'organisation établie ou de liens hiérarchiques formels entre les personnes. Pour conduire leurs projets, les acteurs doivent donc définir chemin faisant une organisation idoine. Les rôles, les équipes, les règles de coordination (etc.) sont constamment redéfinis au gré des projets. Le tournant processuel et plus précisément son appareillage conceptuel permettent alors d'appréhender l'émergence de ces phénomènes organisationnels dans toute leur richesse, diversité et complexité. La temporalité, l'émergence d'un vocabulaire partagé, l'interrelation entre les projets et les préoccupations sociales, environnementales ou économiques des acteurs (etc.) peuvent alors être éclairées.

3. Éthique du courant processuel

Si le courant processuel se veut être résolument empirique, il porte en lui une dimension éthique qui, à l'exception de quelques travaux notables conduits par Mark Dibben et quelques collègues, est quasi absente des débats en théories des organisations (Arcy et Dibben, 2005 ; Dibben, 2008 et 2009 ; Neescham et Dibben, 2012). Pourtant, la philosophie processuelle a été très largement mobilisée dans d'autres disciplines comme la théologie, notamment par des auteurs comme John B. Cobb Jr., Jay McDaniel et Robert Mesle¹, pour penser la place de dieu dans un univers en constante construction et évolution ; ou en écologie pour penser l'interrelation et la co-constitution des éléments de l'univers et donc notre rapport à la nature. À ce sujet, voir par exemple les travaux de Gare (1993 et 1996), pour une défense de l'usage de la philosophie processuelle dans le développement d'une éthique environnementale, ou l'ouvrage de Palmer (1998) pour une approche critique. Le courant processuel serait donc porteur d'une éthique de notre rapport à l'activité et au monde qui ne peut pas être ignorée par les théoriciens des organisations. En considérant que les « choses » telles que les organisations ne sont que des manifestations des activités, et qu'il convient donc d'étudier les activités plutôt que des « choses » qui nous sembleraient permanentes, le tournant processuel invite à développer une éthique de l'action qui met au cœur de la réflexion l'émergence, l'interrelation et la créativité propres à toute activité. Pour appréhender la dimension éthique du courant processuel, il nous faut donc revenir sur les trois axiomes de Chia et King (1998) et Chia (1999) que nous avons développés précédemment – émergence hétérogène, principe d'immanence, principe d'altérité – afin de comprendre le possible lien entre ces propositions théoriques et leurs implications en termes d'éthique pour les activités collectives.

1. Par exemple, le site <http://www.jesusjazzbuddhism.org/> traite de la question du lien entre la philosophie processuelle et la théologie.

D'abord, le principe d'émergence hétérogène nous rappelle que les phénomènes organisationnels sont toujours la manifestation temporaire d'autres phénomènes. Ce que les « choses » sont est le résultat d'une fusion temporaire d'éléments très hétérogènes. Les résultats de nos activités émergent donc en interrelation les uns avec les autres. Plus précisément, la richesse et l'originalité des « choses » naissent de la complexe interrelation avec toutes les autres « choses ». En d'autres termes, la singularité d'une « chose » réside paradoxalement dans son hétérogénéité. C'est en cela que la diversité est une nécessité pour parvenir à une forme de singularité. Le principe d'émergence hétérogène permet donc de postuler que singularité et diversité sont les deux faces d'une même pièce. Suivant cette proposition, toute tentative d'homogénéisation des acteurs et ou des pratiques ne peut conduire qu'à une perte de singularité. La diversité des points de vue, des personnes est une condition nécessaire pour faire émerger des « choses » singulières et innovantes, telles que des modes de management des produits ou des services. Le principe d'émergence hétérogène semble donc faire écho au management démocratique et collaboratif, c'est-à-dire aux styles de management permettant à chacun d'exister et de s'exprimer.

Ensuite, le principe d'immanence souligne l'impossibilité de faire table rase du passé et la nécessité de se projeter dans le futur pour réaliser des activités. Cette impossibilité ne veut pas dire qu'il y ait une forme de déterminisme. Pour reprendre la conception de Mead (1932) à propos du passé, le passé est irrévocable car il joue incontestablement un rôle dans le présent (en étant plus ou moins reconstruit dans le présent), mais le futur est toujours ouvert et en devenir. Le principe d'immanence renvoie donc à la temporalité des événements vécus, c'est-à-dire à la façon dont les événements passés et anticipés construisent les événements présents. Pour rappel, une partie des auteurs du courant processuel postulent que tout n'existe que dans le moment présent, c'est-à-dire dans l'événement vécu par les acteurs. Le passé et le futur ont pour ces auteurs une existence et une influence ici et maintenant. Plus précisément, le présent étant défini en fonction du passé et du futur, nos actions présentes sont en partie la conséquence des actions passées et anticipées. *A contrario*, chaque action présente a des conséquences sur le futur et sur la façon dont nous définissons le passé. En d'autres termes, ce que nous faisons constitue ce que nous sommes ; et ce que nous faisons a potentiellement des conséquences sur toutes les autres choses passées, présentes ou futures. Ici encore, le principe d'immanence insiste sur l'inséparabilité du singulier avec le collectif : je suis ce que je fais, mais tout ce qui est et a été fait me constitue. Inversement, toutes mes actions passées, présentes et futures participent à la constitution du monde. Le principe d'immanence renvoie donc à notre responsabilité collective dans la constitution des singularités, c'est-à-dire des « choses » du monde. En d'autres termes, selon le principe d'immanence, nous sommes collectivement responsables de nous-mêmes mais également de tous les événements, phénomènes (etc.) passés, présents et

futurs. La notion de collective est importante, car elle souligne le rôle joué par tous dans la constitution de notre monde. Ici encore, il n'y a ni déterminisme, ni fatalité dans le courant processuel. Le présent est toujours une opportunité pour (re)définir le passé et le futur. L'histoire des activités est donc constamment en évolution. Le futur est toujours en devenir et les liens avec le passé peuvent toujours être réécrits. Chaque événement présent est fondamentalement créatif et innovant, car il est le résultat d'une construction hétérogène originale. En cela, l'expérience du moment présent est toujours inédite et la temporalité de l'événement vécu est en partie nouvelle.

Enfin, le principe d'altérité souligne le fait que toute « chose » a besoin des autres choses pour exister. Le principe d'altérité complète donc les deux précédents principes. Une chose existe grâce à l'action de toutes les autres, et cette même chose rend en partie possible l'existence des autres choses grâce à son action. Mesle (2008) parle alors de pouvoir relationnel pour traiter du fait que chacun exerce un pouvoir sur autrui : j'ai un pouvoir sur autrui car autrui a besoin de moi, autant qu'autrui a un pouvoir sur moi car j'ai besoin d'autrui. Le principe d'altérité invite donc à penser sa relation à autrui comme une relation de flux plutôt qu'une relation de force¹. Si la relation de force postule que toute supériorité sur autrui procure un avantage, la relation de flux consiste à considérer autrui comme une condition nécessaire à ma propre existence, c'est-à-dire une condition nécessaire à ma propre singularité. Vouloir supprimer le pouvoir à une partie sur une autre conduit donc à la suppression d'une partie de l'hétérogénéité constitutive de la singularité. Au rapport de force, il se substitue alors des rapports de flux, c'est-à-dire d'ouverture, d'échange et de solidarité. Le rapport de flux n'est pas perçu comme un aveu de faiblesse mais plutôt comme reconnaissance du fait que la richesse d'une « chose » dépend de la richesse et de l'intensité de ses relations avec les autres « choses » qui constituent le monde. Inversement, la prospérité des uns au détriment des autres est toujours temporaire et conduit inéluctablement à la paupérisation de tous.

Le tournant processuel propose donc une éthique de l'activité collective qui insiste, d'une part, sur l'émergence, la diversité et la créativité propres à toute activité et, d'autre part, encourage l'ouverture, la bienveillance, la responsabilité collective et l'exercice d'un pouvoir relationnel dans la réalisation de nos activités. En ce sens, cette éthique entre en écho avec nombre de mouvements actuels tels que l'économie collaborative, l'économie sociale et solidaire, l'économie circulaire qui placent l'échange, la diversité et la créativité au cœur de leurs démarches d'organisation, d'innovation, de production et de commercialisation. Dans le prolongement de nombreux autres travaux en éthique managériale, la dimension éthique du courant

1. J'emprunte les expressions « relations de flux » et « relation de force » à Joël de Rosnay (2012) : *Surfer la vie. Comment sur-vivre dans la société fluide*, Ed. Les liens qui libèrent.

processuel est donc une invitation à penser un management situé et respectueux. En cela, le courant processuel place les acteurs au centre de la fabrique du management, afin de les rendre conscients de leur rôle et de leur responsabilité dans le monde qu'ils construisent. C'est une des principales originalités d'une action managériale basée sur le courant processuel : passer du statut d'utilisateur d'outils et de méthodes à celui de créateur d'un management adapté à l'activité réalisée. Plus que jamais, des auteurs comme Mary Parker Follet (Graham, 1995) qui met au cœur de sa pensée l'expérimentation, l'écoute, le respect mutuel, l'autonomie et la recherche de solutions qui dépassent les seuls intérêts des individus devraient trouver une place de choix dans nos bibliothèques. Ici encore, pour faire sens du présent et construire le futur, il nous faut relire le passé.

4. Présentation des chapitres de cette partie

À la suite de ce chapitre introductif, quatre autres chapitres développent d'autres facettes du tournant processuel.

Le chapitre 13 proposé par Philippe Lorino s'intéresse à l'apport de la pensée pragmatiste pour l'étude de l'organisation. La pensée pragmatiste fait partie des fondements théoriques du courant processuel car elle permet de dépasser les dualismes classiques. La pensée pragmatiste et plus particulièrement le concept de médiation sémiotique et la méthode de l'enquête offrent des cadres conceptuels pour créer du sens sans rien perdre de la complexité des phénomènes.

Dans le chapitre 14, Benoit Tricard traite de la notion de temps. Nous l'avons vu précédemment, le temps est au cœur de la pensée processuelle car la réalité des phénomènes s'exprime à travers leur temporalité. Son chapitre détaille les différentes acceptions du temps et explique en quoi le temps dans le courant processuel n'est pas qu'une simple dimension externe mais est constitutif de l'organisation.

Le chapitre 15 proposé par Norbert Alter traite de la notion de mouvement. Le tournant processuel nous invite à penser l'organisation comme un mouvement et non comme une entité qui changerait au fil du temps. L'avènement d'une société dite liquide ou fluide est donc une opportunité pour mettre au cœur du débat théorique cette conception de l'organisation à partir de la notion de mouvement.

Le chapitre 16 traite de la question de l'innovation dans le courant processuel. La notion d'innovation, comme celles de créativité ou de nouveauté, sont centrales dans le courant processuel. Dans ce chapitre, Marie José Avenier et Jenny Helin insistent sur le rôle des « moments d'arrêts » dans le développement de modèles d'affaires innovants. Ce chapitre est également l'occasion de découvrir la pensée de Mikhaïl Bathkin, philosophe russe dont les travaux suscitent un intérêt croissant de la part des chercheurs internationaux.