

L'ÉTHIQUE DE LA DISCUSSION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial

David Duchamp et Jacky K?hl

ESKA | *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*

2008/34 - Vol. XIV
pages 189 à 206

ISSN 1260-1705

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2008-34-page-189.htm>

Pour citer cet article :

Duchamp David et K?hl Jacky, « L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle » Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/34 Vol. XIV, p. 189-206. DOI : 10.3917/rips.034.0189

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'ETHIQUE DE LA DISCUSSION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial

David DUCHAMP¹, Jacky KÆHL²

La quadruple crise - écologique, économique, financière et sociale - qui frappe l'économie mondiale depuis plusieurs mois, replace la question de l'éthique au cœur des préoccupations managériales. L'émergence des thématiques du développement durable, de l'entreprise citoyenne, de la RSE, de l'éthique des affaires ou encore du management de la diversité culturelle, augmente assurément le sentiment de complexité du management et, par extension, la définition de la responsabilité des managers. Le nécessaire changement de paradigme implique alors de repenser les processus décisionnels afin de permettre la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes concernées par les décisions managériales, replaçant ainsi le dialogue au centre des pratiques de gestion. Face à ces pressions, les entreprises affichent désormais de séduisants discours. Mais qu'en est-il de la réalité des pratiques décisionnelles ? Visent-elle vraiment l'intercompréhension entre les différentes parties prenantes concernées ou bien démontrent-elles une utilisation avant tout stratégique du langage à des fins manipulatoires ? L'enjeu de ces questions ne se mesure plus à l'aune de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989), il est alors nécessaire d'accéder à la dimension éthique. Pour cela il est nécessaire de disposer d'une grille d'analyse afin de pouvoir mesurer le respect de l'éthique de la discussion dans la réalité des pratiques des organisations.

L'objectif de cet article est double : il consiste à présenter, d'une part, l'éthique de la discussion découlant de la théorie de l'agir communicationnel (Habermas, 1987, 1992, 1998), comme un véritable outil au service de la performance organisationnelle et, d'autre part, d'envisager l'avènement de la dimension délibérative dans les pratiques managériales. Dans une première partie, une présentation de la théorie de l'agir communicationnel insiste sur sa visée pragmatique. Théorie de et pour l'action, elle est de plus en plus utilisée dans les

¹ Chercheur-Consultant, membre du laboratoire CEREFIGE.

² Maître de conférences (Nancy Université) Chercheur au CEREFIGE.

sciences de gestion : dans cette optique, l'œuvre peut être qualifiée d'outil de management. La deuxième partie présente une grille d'analyse, d'inspiration habermasienne, pour la mesure, dans la réalité des pratiques décisionnelles, du respect des conditions de l'agir communicationnel. Dans cette optique, nous précisons dans une troisième partie les conditions d'une évolution managériale pour l'avènement d'un véritable manager délibératif entendu comme le garant du respect de l'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle. L'ampleur d'un tel changement culturel est certes élevée, toutefois l'article démontre que les conditions de réussite du challenge sont réalistes. Un accompagnement des différentes parties prenantes s'avère toutefois indispensable.

L'ETHIQUE DE LA DISCUSSION COMME OUTIL DE MANAGEMENT

Cette première partie présente sommairement les principales notions de l'éthique de la discussion dans le cadre plus général de la théorie de l'agir communicationnel. Il s'agit principalement de caractériser l'agir communicationnel par rapport aux autres formes d'agir, puis sur la base du design communicationnel d'illustrer à partir de quelques références la pertinence de cette approche dans le domaine organisationnel.

L'Agir Communicationnel : théorie de et pour l'action

Derrière l'imposant corpus théorique de Habermas, qui peut être considéré comme le dernier théoricien social moderne (Crook, 1991), se retrouve finalement des questions relativement simples : comment décider ? Comment agir dans un monde où les mythes traditionnels de résolution des conflits que sont la morale et la politique ont perdu de leur force ? (Pusey (1987). L'influence croissante de son œuvre est soulignée notamment par Gortzen (1990) qui, dans le cadre d'une étude bibliographique, relève plus de 3000 références traitant directement des travaux de Habermas. Selon les spécialistes de l'œuvre de Habermas, il est possible de distinguer deux grandes périodes : une première qui reste pleinement ancrée dans le cadre de la théorie critique ; une seconde, dominée par la Théorie de l'Agir Communicationnel, qui s'inscrit dans le tournant linguistique et affirme sa visée pragmatique afin de disposer d'une véritable théorie de et pour l'action.

En s'appuyant sur la distinction établie entre les différents types d'action par Austin sur les actes de langage (1962), Habermas distingue fondamentalement cinq formes d'actions :

- l'agir téléologique, qui correspond à la démarche d'identification d'une fin puis de la recherche des moyens pour l'atteindre. Cette forme d'agir qui semble familière se heurte en fait au « monde objectif » dans lequel elle se situe.

- L'agir stratégique, lorsqu'il s'agit pour un agent d'utiliser les bons moyens pour l'emporter sur un autre agent avec lequel il est en compétition.
- L'agir normatif qui correspond à l'action accomplie en référence à une règle morale, juridique ou culturelle dictée par la société.
- L'agir dramaturgique, lorsqu'il s'agit pour l'agent de « jouer un rôle » devant des spectateurs et qui renvoie aux « conduites sociales ».
- L'agir communicationnel enfin. Le concept d'agir communicationnel est défini par Habermas comme l'interaction d'au moins deux sujets capables de parler et d'agir qui engagent une relation interpersonnelle recherchant une entente sur une situation d'action afin de coordonner consensuellement leur plan d'action et par la même, leur action (1987a :102).

Habermas estime que seule l'activité communicationnelle est associée à une relation sujet-sujet régulée par les lois du langage, activité orientée vers l'intercompréhension. Les autres types d'actions sont reliés à des activités à visée instrumentale ou stratégique. La recherche d'un consensus est implicite dans les activités communicationnelles. Habermas définit ainsi trois présuppositions pragmatiques : la vérité objective ; la justesse normative ; la véracité subjective. L'agir communicationnel est une théorie de l'intersubjectivité et de l'entente primordiale. Le concept doit être nettement distingué du compromis qui lui se rattache aux actions à visée stratégique. Plus récemment, Habermas (1998) a distingué deux catégories d'agir communicationnel : l'une, entendue dans un sens fort, pleinement communicationnelle et de nature consensuelle, vise l'entente en respectant les présuppositions pragmatiques ; l'autre, entendue dans un sens faible, partiellement stratégique, relève du compromis avec un non-respect éventuel de la justesse normative.

L'argumentation qui se déroule au cours d'une discussion est le moyen par lequel un acte de parole peut être réfuté ou justifié. Les participants s'engagent par une éthique de la discussion à admettre « la force du meilleur argument rationnel possible ». La discussion intervient lorsqu'il s'agit de questionner explicitement le respect des présuppositions pragmatiques, ce qui permet d'identifier des compétences communicationnelles. Habermas (1987a : 117) reconnaît que dans les communications quotidiennes ces présuppositions ne sont que rarement questionnées. La situation dite de « communication systématiquement déformée », où les présuppositions font l'objet de logiques de domination, produit alors un simulacre de consensus. Afin de différencier cette situation de celle issue d'un réel consensus rationnel, l'auteur a précisé les conditions de la « situation idéale de parole » : il s'agit d'une part que tous les participants disposent d'un même accès à la discussion et, d'autre part, que toutes les personnes concernées puissent exposer et défendre librement leurs positions de

façon loyale. Le concept de monde vécu apparaît également essentiel à prendre en compte. Le monde vécu, celui de la vie quotidienne, est médiatisé par le langage ordinaire, ce qui constitue le « savoir d'arrière plan » indispensable à la création des conditions de l'entente. Le monde vécu se présente comme un contexte commun dans lequel les participants à une discussion peuvent établir un processus poursuivant l'établissement d'un accord sur une problématique précise. La disjonction croissante entre les systèmes (économique et politico-administratif) et le monde vécu apparaît alors pour Habermas comme problématique essentielle, la qualité de l'intégration sociale dépendant fortement de leur adéquation.

Le design communicationnel de l'éthique de la discussion

Avec la théorie de l'agir communicationnel nous disposons ainsi d'un véritable continuum pour l'analyse des différents actes de parole et par extension de l'ensemble des processus décisionnels. White (1988) émet l'hypothèse que la théorie majeure du second Habermas, dont la présentation précédente ne peut revêtir un caractère exhaustif (pour une présentation plus détaillée voir notamment les travaux de Ferry (1987) ou encore Haber (2001), constitue un véritable programme de recherche relatif aux problématiques de l'action et de la décision. Il est toutefois évident que, dans cette perspective, des efforts d'opérationnalisation des concepts, effectués par d'autres chercheurs s'avèrent indispensables.

Présuppositions pragmatiques de l'agir communicationnel (*Forester, 1985, p. 213*)

Normes de l'agir communicationnel	Compréhensibilité	Vérité	Sincérité	Légitimité
Questions correspondantes	"qu'est ce que cela signifie ?"	"est-ce vrai ?"	"pouvons-nous y croire ?"	"est-ce justifié ?"
Signe d'une communication systématiquement distorsionnée	Exclusion par un jargon particulier	Rétention d'information ; responsabilités cachées ; besoins dénaturés	Abus de rhétorique ; expression de faux intérêts ; intérêts cachés	Indifférentes assertions de rationalisation ; prédominance professionnelle
Suggestions afin d'éviter les distorsions	Minimiser l'emploi de jargon ; créer des comités publics d'examen	Utiliser l'expertise critique d'une troisième partie indépendante	Vérifier avec un réseau de contact	Participation aux décisions ; vérifier avec les personnes concernées

Il convient de relever particulièrement les travaux de Eriksen et Weigard (2003) relatifs aux principes préalables pour l'élaboration du design communicationnel, ceux de Alexy (1989 ; 1990) et White (1988), relatifs aux principes de

l'argumentation et au respect de la situation idéale de parole. Forester (1985), quant à lui, fait figure de pionnier en proposant une grille d'analyse (encadré) reposant sur la mesure du respect de quatre critères découlant des présuppositions pragmatiques de l'agir communicationnel, cette grille étant le plus souvent utilisée pour l'analyse post décision.

Une utilisation croissante dans les études organisationnelles : l'agir communicationnel, véritable outil de management

Le tableau récapitulatif ci-dessous (dans le prolongement d'une vaste revue de la littérature réalisée par Antoine et Duchamp, 2004) présente, parmi la centaine d'études organisationnelles d'inspiration habermasienne répertoriée, les références les plus fréquemment citées en fonction de la problématique décisionnelle abordée.

Les références évoquées sont loin de concerner majoritairement les seules questions du positionnement épistémologique ou méthodologique de la recherche. Nous remarquons ainsi que la part des articles comportant une recherche empirique, le plus souvent sous la forme d'une étude de cas augmentent sensiblement, de même que les articles comportant des préconisations, dans les références publiées après 2000. Dans cette optique, l'agir communicationnel peut certainement être qualifié d'outil de management et l'hypothèse de White vérifiée pour les sciences de gestion. Cette revue de la littérature suscite cependant les étonnements suivants. Tout d'abord, elle s'avère quasi exclusivement anglo-saxonne, le nombre des références francophones reste faible en dépit de l'émergence, depuis le début des années 90, d'un nouveau paradigme inspiré des apports de Austin et Habermas, que Zarifian (1996) qualifie de « *mise en coopération du travail* ». Detchessahar (2001), dont les travaux s'inscrivent dans ce nouveau paradigme, évoque ainsi la centralité des « *processus discursifs qui visent à produire l'accord, la compréhension entre les participants à l'action et desquels doivent émerger des règles de conduite, des solutions au problème de l'action collective* » (p. 45). Ensuite, si l'ensemble des références répertoriées évoque explicitement l'agir communicationnel, les travaux antérieurs aux années 80 s'avèrent en réalité fortement privilégiés et, cela vaut également pour la plupart des recherches parues après l'an 2000. La distinction entre « strong et weak communicative action » n'est quasiment jamais utilisée. Il est donc véritablement étonnant que la mystique du premier Habermas continue d'être privilégiée au détriment du second Habermas qui, a priori, semble beaucoup plus adapté à la philosophie pragmatique. Il nous semble alors judicieux de proposer une grille d'analyse des processus décisionnels reposant sur les apports récents d'Habermas ainsi que sur les efforts d'opérationnalisation des concepts effectués par les auteurs cités précédemment.

Tableau n°1 : les études organisationnelles d'inspiration habermasienne les plus citées

Thématique décisionnelle principalement abordée	Exemples de références
Méthodologiques de recherche en management des organisations	Broadbent et Laughlin, (1987), Harvey (1990) Forester (1985) Kincheloe et McLaren (1998)) Duberley et Jonhson (2000)
Ethique dans les processus de décision	Fairtlough (1990) Milewa et De Leeuw (1996) French et Allbright (1998) Stephens et Cobb (1999) Hanis (2000) Chikudate (2000) Yuthas, Rogers et Dillard (2002) Griseri (2002) Warren (2003)
Modèles et outils de mesure de la participation dans les processus de décision	Hynds et Martin (1995) Lawrence et Doolin (1997) Amdam (1997) Skollerhorn (1998) Palerm (2000) Kersten (2000) Savage et Hilton (2001) Mc Burney et Parsons (2001) Dayton (2002)
Processus de décision en Gestion des Ressources Humaines	Herda et Messerschmidt (1991) Marshall et Brady (2001) O'Donnell (1999) Ready et Learmonth (2000)
Processus de décision en Marketing	Van Toledo (1986) De Moor, Weigand, Schoop et Dignum (2003)
Processus de décision en Comptabilité et Contrôle de Gestion	Laughlin (1987) Steier (1989) Baccouche (1992) Power et Laughlin (1996) Puxty (1997)
Processus de décision en Systèmes d'Information	Lyytinen and Klein, (1985) Janson, Woo et Smith (1993) Hirscheim and Klein (1994) Myers et Young (1997) Klein et Myers (1998) Froomkin (2003)
Processus de décision en Gestion de Production	Airaudi (1998) Detchessahar (2001 et 2003) et Detchessahar et Honoré (2002)

MESURER LE RESPECT DE L'ETHIQUE DE LA DISCUSSION DANS LES PROCESSUS DECISIONNELS DES ORGANISATIONS : PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE

En proposant une telle grille, nous appréhendons résolument la théorie de l'agir communicationnel comme un véritable outil de management. Ce faisant, nous nous inscrivons dans la lignée d'auteurs comme Duberley et Jonhson (2000) pour qui l'œuvre d'Habermas, en permettant d'étudier les conditions dans lesquelles la communication n'atteint pas la situation idéale de parole, peut offrir une approche pertinente pour la compréhension des organisations. Il s'agit donc d'un outil qui se veut à la fois utile aux chercheurs et aux praticiens. Nous retenons une conception étendue de l'agir communicationnel : la grille vise à mesurer le respect de l'éthique de la discussion dans le cadre de l'ensemble des processus décisionnels, en analysant autant les communications verbales que leur traductions écrites. L'interaction étendue concerne donc non seulement les individus en face à face mais également plusieurs parties prenantes représentées au travers d'une logique-projet, ou encore plusieurs institutions.

Cette grille d'analyse permet d'interroger la nature des processus décisionnels des organisations, en les plaçant sur un continuum allant de l'agir pleinement stratégique (correspondant parfois à l'hypocrisie organisationnelle) jusqu'à l'agir communicationnel entendu dans un sens fort. La grille s'appuie, d'une part, sur une articulation des principaux concepts de l'agir communicationnel et, d'autre part, sur les critères de mesure de ces concepts proposés par certains auteurs. Il s'agit de vérifier le respect, dans la réalité des processus décisionnels, des présuppositions pragmatiques de l'activité communicationnelle, de la situation idéale de parole et de la force du meilleur argument rationnel possible, respect qui permet la mise en œuvre d'un consensus. La terminologie de « mise en œuvre » se justifie dans la mesure où l'agir communicationnelle constitue une approche consensuelle de la vérité où l'existence d'un savoir d'arrière plan est potentiellement source d'une entente primordiale, engendrant de fait un premier consensus préexistant. Une telle approche se situe alors aux antipodes des tenants du primat de l'agir stratégique.

Plus précisément, la grille distingue trois phases du processus décisionnel. La première phase met l'accent sur le design délibératif préalablement défini par les organisations, la deuxième porte sur la mesure du respect de la situation idéale de parole et des principes de l'argumentation et la troisième sur l'évaluation post-décision et ces traductions communicationnelles (par le biais principalement de l'approche de Forester).

Grille d'analyse communicationnelle des processus décisionnels des organisations

AVANT-PROCESSUS

Evaluation des processus décisionnels antérieurs (grille de Forester, 1985)

- 1) Compréhensibilité
- 2) Sincérité
- 3) Véracité
- 4) Légitimité

(-).....Niveau de l'entente préalable.....(+)

PROCESSUS

Principes du Design communicationnel (Eriksen et Weigard, 2003)

- 1) Les résultats issus doivent pouvoir être acceptés par toutes les parties
- 2) ils permettent une décision dans un laps de temps raisonnable
- 3) ils doivent permettre de sanctionner les actions stratégiques
- 4) ils empêchent une argumentation de type paternaliste
- 5) ils doivent être capables de forcer un échange de rôle

Formulation de la problématique (Eriksen et Weigard, 2003)

- 1) problème requérant une discussion normative
- 2) problème correctement documenté
- 3) présence d'une tierce partie neutre (facilitateur de la discussion)
- 4) pas d'asymétrie de compétences communicationnelles
- 5) aucune partie influente ne doit être exclue de la discussion
- 6) nombre de participants raisonnable
- 7) possibilité d'une zone de contrat si un accord n'est pas obtenu

Pré-conditions de la situation idéale de parole (White, 1988)

- 1) des compétences cognitives (maîtrise des règles de la logique formelle)
- 2) des compétences d'élocution (maîtrise des règles de la linguistique)
- 3) des compétences linguistiques (maîtrise des règles d'élaboration de phrases)
- 4) des compétences pragmatiques (maîtrise des règles de l'articulation des mots)
- 5) des compétences de rôles (maîtrise des règles de l'interaction)

Situation idéale de parole (Alexy, 1990)

- 1) Toute personne capable de parler peut prendre part à la discussion
 - 2) (a) Toute personne peut considérer qu'une assertion est problématique
(b) Toute personne peut introduire une assertion dans la discussion
(c) Toute personne peut exprimer ses opinions, souhaits et/ou besoins
 - 3) Aucun interlocuteur ne doit être empêché d'exercer les droits définis en 1 et 2
- Force du meilleur argument rationnel possible (à partir de Alexy, 1989 et Cooke, 1994).**
- 1) Utilisation des mêmes expressions linguistiques dans un même sens
 - 2) aucun argument n'est a priori supprimé ou exclu
 - 3) aucun interlocuteur ne doit pouvoir se contredire lui même
 - 4) chaque interlocuteur avance seulement ce en quoi il croit réellement
 - 5) la seule force employée est celle du meilleur argument

POST-PROCESSUS

Evaluation du processus décisionnel et de ses déclinaisons (grille de Forester, 1985)

- 1) Compréhensibilité
- 2) Sincérité
- 3) Véracité
- 4) Légitimité

Agir Stratégique.....Compromis.....Agir Communicationnel



Par ailleurs si le modèle concerne l'analyse d'un processus en particulier il convient de souligner l'importance de la perspective historique, les processus antérieurs influençant le niveau d'entente préalable. Là encore une synthèse de l'évaluation des décisions antérieures peut s'effectuer à l'aide de la grille synthétique de Forester. La prise en compte de cette approche cumulative permettra d'envisager deux types de boucle : l'une de nature vertueuse reposant sur une accumulation des démarches jugées pleinement délibératives renforçant le niveau d'entente préalables ; l'autre de nature dévoyée reposant sur une

accumulation de démarches assimilées à des manifestations de l'hypocrisie organisationnelle, renforçant ainsi le niveau de méfiance préalable. Il s'agit davantage d'une méta-grille, les items associés aux concepts devant faire l'objet de critères plus précis. Cependant, plutôt que de proposer directement ces critères nous estimons plus judicieux de laisser les organisations les définir. Cet exercice préalable permettra une contextualisation plus forte et favorisera une appropriation plus forte de la démarche.

Cette modélisation semble a priori destinée aux chercheurs³ mais son potentiel d'utilisation par les managers ne doit pas être négligé, ce qui correspond bien à la nature duale de l'agir communicationnel : théorie DE (pour les chercheurs) et POUR (pour les managers) l'action. En fait cette grille d'analyse s'inscrit dans la perspective, selon nous indispensable, de l'avènement du manager délibératif.

L'AGIR COMMUNICATIONNEL FONDE LA DIMENSION DELIBERATIVE DES COMPETENCES MANAGERIALES

Cette troisième partie aborde la dimension d'élaboration de la démarche éthique dans les pratiques managériales. La recherche de la performance organisationnelle et le positionnement éthique repose sur le respect de l'agir communicationnel. Sa mise en œuvre opérationnelle suppose l'émergence d'une nouvelle compétence managériale : la dimension délibérative dont on trouve l'expression dans la gestion des savoirs collectifs par exemple.

Un manager garant de l'éthique de la discussion pour la performance organisationnelle

Nous définissons le manager délibératif comme un garant de l'éthique de la discussion dans l'ensemble des processus décisionnels de l'organisation, favorisant ainsi une conception durable de la performance. Le respect des caractéristiques de l'agir communicationnel vise le maintien d'un niveau satisfaisant en matière de confiance et de justice organisationnelle. C'est au préalable une vision partagée de la définition même de la performance et de ses indicateurs qui sera recherchée. Considérant la diversité des points de vue comme une richesse plutôt qu'un problème ce manager instaure une autre approche du dialogue, aux antipodes de la dualité actes / discours. Afin de remplir sa mission, ce manager veille particulièrement à la représentativité des membres de l'organisation au sein des structures délibératives. Directement liée à cette recommandation, se trouve la question de la définition des parties prenantes concernées et conviées à la discussion. En favorisant le respect de l'agir communicationnel c'est bien un fort niveau d'entente préalable que vise le

³ Un exemple d'utilisation se retrouve dans le cadre du travail doctoral de Duchamp, 2006.

manager dont la propre grille d'évaluation peut ainsi reposer en partie sur ses résultats obtenus en matière de sentiment de justice et de confiance organisationnelle. Ce dernier point met ainsi également en exergue le rôle de l'exemplarité du manager comme condition de réussite du changement culturel.

Le respect de l'agir communicationnel dans l'ensemble des processus décisionnels nous apparaît indispensable, tout autant pour des raisons évidentes de positionnement éthique que pour l'atteinte de la performance organisationnelle, leitmotiv de tout manager. A cela plusieurs raisons :

- L'impact croissant des nouveaux paradigmes du management (Développement Durable, Responsabilité sociale des Entreprises, Ethique des affaires...) qui élargissent la définition du périmètre des organisations et modifient l'horizon temporel de l'analyse des résultats : la performance et, au delà, la légitimité d'une entreprise se mesure désormais à la lumière de la prise en compte de l'ensemble de ces parties prenantes.
- Le caractère critiquable du postulat de l'agir stratégique : par le biais du langage, les parties prenantes sont a priori disposés à la recherche de consensus, pour peu que les conditions de l'éthique de la discussion soient respectées.
- L'illusion de l'efficacité de l'hypocrisie organisationnelle : la dualité entre les discours et les actes des managers trompe de moins en moins et les réactions des parties prenantes (notamment les clients) s'avèrent de plus en plus rapides et aux conséquences parfois irréversibles sur les performances de l'entreprise.
- L'émergence de fonds de pensions dit éthiques qui s'engagent au regard des pratiques éthiques des entreprises : les grille d'analyse proches de celles proposées par Forester sont d'ailleurs souvent utilisées dans ce cadre.
- Les nouveaux outils de gestion (qualité, projet...) qui en appellent explicitement au dialogue comme moyen privilégié du changement et de la performance
- La prise en compte de la problématique de la diversité culturelle : loin d'être un problème de plus à gérer celle ci constitue une véritable richesse pour les organisations, à condition d'instaurer des dispositifs de discussion constructive adéquats
- La définition même de la performance qui constitue assurément un concept-valise : la recherche de vision partagée est plus que jamais indispensable

La mise en place du management délibératif ne nécessite pas toutefois de faire table rase de l'ensemble des politiques et pratiques managériales en vigueur, elle peut permettre d'accroître le sentiment de cohérence, en constituant le pendant discursif de dispositifs comme le gouvernement d'entreprise et autres certification ISO. Ce type de management n'est pas nécessairement limité à la très grande entreprise, il concerne également les PME avec d'autant plus d'acuité que la

qualité du dialogue, selon nos propres expériences, n'y est en fait pas forcément meilleur.

Cette conception délibérative du management doit être nettement distinguée du simple management participatif qui reste assurément marqué par la dichotomie discours/actes. Le manager délibératif devra faire accepter l'idée qu'un processus décisionnel conduit dans l'esprit de l'agir communicationnel demande du temps et que ce temps n'est pas forcément improductif, « décider c'est produire » pourrait ainsi dire dans le prolongement de Austin (1962) et de Detchessahar (2001). C'est donc un autre rapport au temps qui doit être instauré dans les organisations. Evidemment, il convient de ne pas transférer certains discours lénifiants sur le management participatif au management délibératif. Il est illusoire de croire que l'on peut durablement mobiliser les salariés comme acteurs sans leur offrir des contreparties, les modalités de la valorisation de la délibération devront donc également constituer l'une des missions prioritaires de ce nouveau type de manager. Une révision de l'ensemble des politiques et pratiques de GRH est donc en perspective, notamment en matière de management des connaissances.

Un manager au service du *knowing management*

L'avènement du management délibératif implique de rééquilibrer la prédominance actuelle de la perspective de type *knowledge* au profit de l'approche dite du *knowing*. Cette conception de la connaissance, stipule en effet que la grande majorité des savoirs se réalisent dans un cadre collectif et ne sont pas codifiables. Une reconnaissance explicite ainsi qu'une valorisation du *knowing* devront donc être recherchées, ce qui pourra se traduire concrètement dans les politiques et pratiques de GRH, en constituant par exemple l'un des volets des grilles d'évaluation. Dans cette optique, le manager délibératif doit favoriser la reconnaissance de l'intérêt des « *espaces de discussion* » (Detchessahar, 2003), ce qui constitue une rupture avec les pratiques actuelles très restrictives. Par ailleurs, un travail sur les outils semble indispensable : les outils classiques (diagnostic, matrice de dysfonctionnements...) ne possèdent pas toujours un niveau satisfaisant en matière de plasticité et de robustesse et ne peuvent donc que partiellement être qualifiés d'objets frontières au service du *knowing*. L'utilisation de logiciel de cartographie des processus peut constituer une piste intéressante à creuser, en raison de la place centrale qu'ils laissent au dialogue (Antoine, Brassac et Koehl (2007). La pérennité de l'agir communicationnel et de son corollaire, le *knowing management*, constituent assurément une (r)évolution de grande ampleur dans un contexte marqué par la prédominance d'une logique de type *knowledge* fondée sur la séparation entre ceux qui savent de ceux qui exécutent. Par ailleurs, il convient de ne pas négliger le fait que cette dichotomie peut être appréciée par certaines parties prenantes qui souhaitent ainsi ne pas être tenues pour responsables des décisions prises. Les implications de l'évolution vers la prédominance de l'agir

communicationnel et du *knowing* sont donc assurément importantes. La question de l'accompagnement de cette transition est alors inévitable.

Quels accompagnements ?

Parmi les pistes soulignons le besoin d'un véritable travail de pédagogie et de formations spécifiques ainsi qu'un recours opportun à la recherche-intervention. Les efforts en matière de pédagogie devront notamment porter sur le caractère désormais caduque de la distinction dire/faire. Un tel travail se justifie particulièrement au regard du nombre croissant de managers rencontrés qui, s'ils reconnaissent la nécessité d'un bon travail collaboratif pour l'atteinte de la performance organisationnelle, regrettent que les entretiens et réunions prennent trop de temps et les empêchent ainsi de faire « le vrai travail » : dans une acception délibérative, l'interaction des entretiens et réunions, qui peut représenter jusqu'à 80% du temps de travail d'un cadre, constitue aussi (et peut être avant tout) le « vrai travail ». Le manque de préparation des managers actuels, malgré le plus souvent de réelles bonnes volontés, rend par ailleurs judicieux le développement de formations spécifiques dédiées au manager délibératif. Enfin, dans le but de promouvoir la mise en place expérimentale d'un véritable management délibératif et d'en tirer de riches enseignements, le recours à la recherche-action peut apparaître comme voie privilégiée. Un tel recours se justifie tout d'abord au regard de la compatibilité reconnue, notamment par Argyris, Putnam et Smith (1985) entre le référentiel de la recherche-action et celui de la théorie de l'agir communicationnel entendue comme l'un des développements de la théorie critique. Plus précisément, il conviendra alors de favoriser un transfert vertueux, du chercheur délibératif au manager délibératif. La modélisation que nous avons exposée dans cet article peut évidemment inspirer de tels chercheurs délibératifs.

CONCLUSION

Le programme de recherche que nous proposons se focalise notamment sur les problématiques suivantes : les outils adéquats (objets frontières) de la recherche de consensus en matière de performance organisationnelle ; les liens entre recherches-interventions et management délibératif ; l'avènement du DRH « délibératif » qui doit devenir en quelque sorte l'architecte de la mise en place du *knowing management* ; une conception délibérative de la conduite du changement, le changement étant devenu l'état permanent. Parmi les secteurs qui semblent devoir susciter une attention particulière celui de la santé et plus globalement l'ensemble des organisations correspondant, au sens de Mintzberg, aux bureaucraties professionnelles. Pour ces dernières, l'auteur des configurations structurelles a en effet depuis longtemps stipulé que la réussite du changement et l'atteinte de la performance y est par définition plus difficile, en raison d'un différentiel trop fort entre le niveau de différenciation culturelle et les mécanismes

d'intégration : ce faisant c'est implicitement un plaidoyer pour une meilleure prise en compte des logiques délibératives afin de profiter de la richesse de la différenciation.

Le sentiment indéniable d'intensification de la complexité managériale qui résulte de l'émergence des nouveaux paradigmes décrits précédemment (développement durable, RSE...) nous semble comporter un avantage non négligeable : la douce illusion des outils, des recettes-miracles s'estompe. La différence entre les organisations se fera avant tout sur leur capacité à engendrer un dialogue constructif avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Le management délibératif au service de la performance permet en quelque sorte de positiver cette complexité et se présente comme un défi qui sera, selon nous assurément relevés par les managers qui sont réellement convaincus par le fait qu'il n'y a de richesse que d'hommes.

BIBLIOGRAPHIE

- AIRAUDI S. (1998), « L'aptitude au changement des organisations complexes : la conquête de la frontière intérieure », *Revue Française de Gestion*, n°120, pp.17-23.
- ALEXY R. (1989), *A Theory of Legal Argumentation. The theory of Rational Discourse as Theory of Legal Justification*, Oxford, Clarendon Press.
- ALEXY R. (1990), "A theory of practical discourse", in S. Benhabib & F. Dallmayr (Eds) *The Communicative Ethics Controversy*, Cambridge, MA, MIT Press.
- AMDAM R. (1997), « Empowerment planning in local communities : Some experiences from combining communicative and instrumental rationality in local planning in Norway », *International Planning Studies*, Abingdon, Vol. 2, No. 3, pp. 329-313.
- ANTOINE Alain, BRASSAC Christian et KOEHL Jacky (2007), « Artefacts et savoirs organisationnels : les objets intermédiaires et au-delà », Colloque de l'ISEOR Lyon 2007.
- ANTOINE A., DUCHAMP D. (2004), « La théorie de l'agir communicationnel : un outil de gestion ? », *colloque Méthodes ISEOR/Academy of Management*, Lyon, 18-20 mars.
- ARGYRIS C., PUTNAM R., SMITH D.M. (1985), *Action Science : Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, San Francisco, Jossey Bass.
- AUSTIN J. (1962), *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1970.
- BACCOUCHE, C. (1992), « Towards an Accounting Science », *Managerial Finance*. Patrington : Vol. 18, No. 6, pp.66-87.

- BROADBENT J., LAUGHLIN R., (1987), «Accounting Systems in Organisational Contexts : A Case for Critical Theory», *Accounting, Organizations and Society*. Oxford, Vol. 12, No. 5 ; pp. 479-502.
- BRUNSSON N. (1989), *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organisations*, Chichester, John Wiley Sons.
- CHIKUDATE N., (2000), "A phenomenological approach to inquiring into an ethically bankrupted organization : A case study of a Japanese company », *Journal of Business Ethics*. Dordrecht : Nov Vol. 28, No. 1 ; pp. 59-72.
- CROOK S. (1991), *Modernist radicalism and its aftermath*, London, Routledge.
- DAYTON D. (2002), « Evaluating environmental impact statements as communicative action ». *Journal of Business and Technical Communication*. Thousand Oaks : Oct, Vol. 16, No. 4 ; pp. 355-405.
- DETCHESSAHAR M. (2001a), « Quand discuter c'est produire », *Revue Française de Gestion*, pp. 32-43.
- DETCHESSAHAR M. (2001b), "Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, pp. 43-56.
- DETCHESSAHAR M. (2003), L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, N°142, pp. 65-84.
- DETCHESSAHAR M., HONORE L. (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 5, n°1, pp. 43-76.
- DUBERLEY J., JONHSON P. (2000), *Understanding Management Research*, London, Sage Publications.
- DUCHAMP D (2006), L'agir communicationnel comme outil de gestion du changement organisationnel : les 35 heures dans les petits établissements de santé du secteur public, Thèse soutenue à Nancy le 7 septembre
- ERIKSEN E.O., WEIGARD J. (2003), *Understanding Habermas. Communicative Action and Deliberative Democracy*, London, New-York, Continuum.
- FAIRTLOUGH G. (1990), « A Model of Capitalism Derived from Communication Theory », *Futures*. Kidlington : Jan/Feb, Vol. 22, No. 1 ; pp. 69-77.
- FERRY J.-M. (1987), *Habermas : l'éthique de la communication*, Paris, PUF.
- FORESTER J. (1985), "Critical Theory and Planning Practice", *Critical Theory and Public*

- Life*, ed John Forester. Cambridge, MA, MIT PRESS, 1985.
- FRENCH W., ALLBRIGHT D. (1998), « Resolving a moral conflict through discourse », *Journal of Business Ethics* Dordrecht : Jan, Vol. 17, No. 2 ; pp. 177-194.
- FROOMKIN M. (2003), "Habermas@discourse.net : Toward a critical theory of cyberspace » *Harvard Law Review*. Cambridge : Jan, Vol. 116, No. 3 ; p. 749.
- GORTZEN R. (1990), "Jürgen Habermas: a bibliography" in *Reading Habermas*. D Rasmussen (Ed), pp. 114-140, Oxford : Basil Blackwell.
- GRISERI P. (2002), « Emotion and Cognition in Business Ethics Teaching ». *Teaching Business Ethics*. Dordrecht: Aug. Vol. 6, No. 3 ; p. 371.
- HABER S. (2001), *Jürgen Habermas, une introduction*, Paris, Pocket/La Découverte.
- HABERMAS J. (1987a), *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 1 trad. fr. par J.M. Ferry, Paris, Fayard.
- HABERMAS J. (1987b), *Théorie de l'Agir Communicationnel*, tome 2 trad fr par J.L Schlegel, Paris, Fayard.
- HABERMAS J. (1992), *De l'éthique de la discussion*, trad. fr. par M. Hunyadi, Paris, Cerf.
- HABERMAS J. (1998), *Vérité et justification*, trad. fr. par R. Rochlitz, Paris, Gallimard.
- HANIS W. (2000), « Business ethics: Myth or reality, tool or essence? ». *International Journal of Technology Management*. Geneva : Vol. 19, No. 6 ; p. 576.
- HARVEY L. (1990), *Critical Social Research*, London : Unwin Hyman.
- HERDA E., MESSERSCHMITT D. (1991), « From Words to Actions: Communication for Business Management », *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford, Vol. 12, No. 1 ; pp. 23-27.
- HIRSCHEIM R., KLEIN H. (1994), *Realizing Emancipatory Principles in Information Systems Development : the case for ETHICS*, *MIS Quarterly*, vol. 18, n°1, pp. 83-109.
- HYNDS P., MARTIN W. (1995), « Atrisco Well #5 : A case study of failure in professional communication », *IEEE Transactions on Professional Communication*. New York : Sep, Vol. 38, No. 3 ; pp. 139-145.
- JANSON M., WOO C., SMITH L. (1993), « Information systems development and communicative action theory », *Information & Management*. Amsterdam : Aug, Vol. 25, No. 2 ; pp. 59-72.
- KERSTEN A. (2000), « Diversity management : Dialogue,

- dialectics and diversion », *Journal of Organizational Change Management*, Bradford, Vol. 13, No. 3 ; pp. 235-248.
- KINCHELOE J.-L., MC LAREN P.-L. (1998), « Rethinking critical theory and qualitative », in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln, *The landscape of qualitative research*, Thousands Oaks, CA : Sage. pp. 260-299.
- KLEIN H., MYERS M. (1998), A set of principles for conducting and evaluating interpretative field studies in information systems, *MIS Quarterly*, vol 23, n°1, pp. 67-93.
- LAUGHLIN R. (1987), «Accounting Systems in Organisational Contexts: A Case for Critical Theory», *Accounting, Organizations and Society*. Oxford, Vol. 12, No. 5; p. 479-503.
- LAWRENCE S., DOOLIN B. (1997), « Introducing system contradiction to effect change in the public sector A New Zealand case study », *The International Journal of Public Sector Management*. Bradford, Vol. 10, No. 7 ; p. 490.
- LYYTINEN K., KLEIN H. (1985), The critical theory of Jurgen Habermas as a basis for a theory of information systems, in E. Mumford, R. Hirschheim, G. Fitzgerald and T. Wood-Harper (Eds) *Research Methods in Information Systems*, Elsevier Science Publishers, North Holland, pp. 219-236.
- MARSHALL N., BRADY T. (2001), «Knowledge management and the politics of knowledge : Illustrations from complex products and systems » *European Journal of Information Systems*. Basingstoke : Jun., Vol. 10, No. 2 ; p. 99.
- MCBURNEY P., PARSONS S., (2001), «Intelligent systems to support deliberative democracy in environmental regulation », *Information & Communications Technology Law*. Abingdon : Mar. Vol. 10, No. 1 ; p. 79.
- MILEWA.T., DE LEEUW E. (1996), « Reason and protest in the new urban public health movement : An observation on the sociological analysis of political discourse in the 'healthy city' », *The British Journal of Sociology*. Andover : Dec, Vol. 47, No. 4 ; p. 657.
- MYERS M., YOUNG L. (1997), « Hidden agendas, power and managerial assumptions in information systems development : An ethnographic study », *Information Technology & People*. West Linn, Vol. 10, No. 3 ; p. 224.
- O'DONNELL D. (1999), « Habermas, critical theory and selves-directed learning », *Journal of European Industrial Training*.

- Bradford, Vol. 23, No. 4/5 ; p. 251.
- PALERM J. (2000), « An empirical-theoretical analysis framework for public participation in environmental impact assessment », *Journal of Environmental Planning and Management*. Abingdon : Sep., Vol. 43, No. 5 ; pp. 581-600.
- POWER M., LAUGHLIN R. (1996), «Habermas, law and accounting », *Accounting, Organizations and Society*. Oxford : Jul, Vol. 21, No. 5 ; p. 441-465.
- practice, *Systemic Practice and Action Research*, 16 (2), pp. 99-111.
- PUSEY M. (1987), *Jürgen Habermas*, London, Ellis Horwood/Tavistock/Routledge .
- PUXTY A. (1997), « Accounting choice and a theory of crisis : The cases of post-privatization British Telecom and British Gas », *Accounting, Organizations and Society*, Oxford : Oct, Vol. 22, No. 7 ; pp. 713-735.
- REEDY P., LEARMONTH M. (2000), « Nursing managers, transformed or deformed ? - A case study in the ideology of competency », *Journal of Management in Medicine*. Hong Kong : Vol. 14, No. 3/4 ; p. 153.
- SAVAGE G., HILTON C. (2001), «A critical view of facilitating labor-management collaboration », *Group Facilitation*. St. Paul : Spring, pp. 46-55.
- SKOLLERHORN E. (1998), « Habermas and nature : The theory of communicative action for studying environmental policy », *Journal of Environmental Planning and Management*. Abingdon : Sep, Vol. 41, No. 5 ; pp. 555-574.
- STEIER L. (1989), « Reflections on Learning », *CA Magazine*. Toronto : Sep, Vol. 122, No. 9 ; pp. 56-57.
- STEPHENS C., COBB A. (1999), « A Habermasian approach to justice in organizational change Synthesizing the technical and philosophical perspectives », *Journal of Organizational Change Management*. Bradford, Vol. 12, No. 1 ; p. 21.
- VAN TOLEDO K. (1986), « Ethical Notions About the General Application of Marketing-Techniques, Derived from Jurgen Habermas Theory of Human Action », *International Journal of Research in Marketing*. Amsterdam, Vol. 3, No. 2 ; pp. 95-104.
- WARREN L. (2003), «Toward Critical Intervention in Small and Medium-Sized Enterprises : A Case Study», *Systemic Practice and Action Research*, New York : Jun, Vol. 16, No. 3 ; p. 197.
- WHITE S. (1988), *The recent work of Jürgen Habermas*.

- Cambridge:Cambridge University Press.
- YUTHAS K., ROGERS R., DILLARD J. (2002), « Communicative action and corporate annual reports », *Journal of Business Ethics*. Dordrecht : Nov/Dec, Vol. 41, No. 1/2 ; pp. 141-157.
- ZARIFIAN P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.
- REEDY P., LEARMONTH M. (2000), « Nursing managers, transformed or deformed ? - A case study in the ideology of competency », *Journal of Management in Medicine*. Hong Kong : Vol. 14, No. 3/4 ; p. 153.
- SAVAGE G., HILTON C. (2001), « A critical view of facilitating labor-management collaboration », *Group Facilitation*. St. Paul : Spring, pp. 46-55.
- WARREN L. (2003), « Toward Critical Intervention in Small and Medium-Sized Enterprises : A Case Study », *Systemic Practice and Action Research*, New York : Jun, Vol. 16, No. 3 ; p. 197.
- SKOLLERHORN E. (1998), « Habermas and nature : The theory of communicative action for studying environmental policy », *Journal of Environmental Planning and Management*. Abingdon : Sep, Vol. 41, No. 5 ; pp. 555-574.
- WHITE S. (1988), *The recent work of Jürgen Habermas*. Cambridge:Cambridge University Press.
- YUTHAS K., ROGERS R., DILLARD J. (2002), « Communicative action and corporate annual reports », *Journal of Business Ethics*. Dordrecht : Nov/Dec, Vol. 41, No. 1/2 ; pp. 141-157.
- STEIER L. (1989), « Reflections on Learning », *CA Magazine*. Toronto : Sep, Vol. 122, No. 9 ; pp. 56-57.
- ZARIFIAN P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.
- STEPHENS C., COBB A. (1999), « A Habermasian approach to justice in organizational change Synthesizing the technical and philosophical perspectives », *Journal of Organizational Change Management*. Bradford, Vol. 12, No. 1 ; p. 21.
- VAN Toledo K. (1986), « Ethical Notions About the General