

Introduction

Notre hypothèse est que des décisions se donnant pour rationnelles échouent parce qu'elles reposent sur des idées reçues, des stéréotypes qui n'ont de cohérent que l'apparence. Nous appellerons par la suite *épistémologie naturelle*⁴ (selon l'expression de Gregory Bateson) l'ensemble des hypothèses et des raisonnements « naturels », habituels, implicites dans la relation de l'homme avec son environnement. Ces *a priori* réducteurs s'imposent comme allant de soi, parce qu'ils s'accordent à un pseudo-bon sens, ou qu'ils s'inspirent de raisonnements valables dans les sciences exactes mais inadaptés à la complexité des systèmes vivants et humains. Nous montrerons qu'ils deviennent un obstacle à l'analyse et à l'action et que le management traditionnel en fait un large usage.

Les *pratiques managériales* sont donc le point d'application de cette analyse. Elles sont largement contaminées par l'*épistémologie naturelle* ce qui explique bien des échecs économiques. Nous définirons les *pratiques managériales* comme les actions qui ont pour objet d'administrer, de diriger ou d'organiser. Elles incluent les actes de *gestion* dont l'objet est spécialisé (gestion de production, financière, commerciale, des ressources humaines, etc.) et de *management* qui implique la notion de coordination.

Le premier chapitre (*La formation de l'esprit managérial*) caractérise l'*épistémologie naturelle* et en propose une analyse critique d'un point de vue théorique. Puis sont présentés, par contraste, des fondamentaux de théorie de la connaissance

.....
4 Un glossaire en fin d'ouvrage reprend et développe les principales définitions proposées dans cet ouvrage.

et de l'action (une autre épistémologie) fondée sur une approche *systémique, constructiviste et pragmatique*⁵ qui servira de base aux analyses proposées dans cet ouvrage. Il sera détaillé et illustré dans les chapitres suivants.

Dans le deuxième chapitre (*L'approche systémique — Un autre regard sur les groupes et les organisations*), l'approche systémique est donc présentée au travers des travaux fondateurs de deux chercheurs en sciences sociales — Gregory Bateson et Michel Crozier — puis illustrée par des exemples indiquant ce qui se produit quand la vision systémique est absente de l'action des décideurs. Nous constaterons, dans la seconde partie de cet ouvrage, que l'approche systémique qui fait souvent défaut au management traditionnel est une des caractéristiques fondamentales du management par la qualité.

Le troisième chapitre (*Le constructivisme — Contingence du savoir managérial*) et le quatrième chapitre (*Le pragmatisme — La définition d'un sens*) présentent deux autres théories de la connaissance et de l'action souvent associées à l'approche systémique (nous les retrouverons également incorporées dans le management par la qualité). Ces approches sont présentées à partir des conceptions de Paul Watzlawick qui a dirigé un ouvrage collectif sur le thème du constructivisme, de Michel Crozier et des philosophes pragmatiques américains. Cette présentation est complétée également d'études de cas qui illustrent comment l'absence de prise en compte de ces fondamentaux risque de conduire les décideurs à l'échec.

Le titre du premier chapitre est inspiré de l'ouvrage de Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique*. Bachelard y examine les errements de la pensée préscientifique du XVIII^e siècle et met en lumière les fautes de raisonnement expliquant pourquoi des théories erronées ont pu recevoir l'approbation de la communauté scientifique de l'époque.

Le terme *formation* est donc pris ici dans un double sens :

- ▶ Comment l'esprit managérial devient presque *formaté* par certaines tournures de raisonnement inappropriées (que nous dénommerons *épistémologie naturelle* du manager) et quels types d'effets pervers peuvent en résulter ?
- ▶ Quels seraient les éléments fondamentaux de théorie de la connaissance et de l'action qui devraient constituer la base de la *formation* des managers ?

.....
5 Ces termes sont définis précisément dans la suite de cette partie ainsi que dans le glossaire.

1

La formation de l'esprit managérial

*Une critique ne consiste pas à dire que les choses ne sont pas bien comme elles sont.
Elle consiste à voir sur quels types d'évidences, de familiarités, de modes de pensées
acquis et non réfléchis reposent les pratiques que l'on accepte.*

Michel Foucault⁶

Nous appellerons par la suite *épistémologie* « la façon dont chacun élabore, produit, fabrique de la connaissance, ou encore réalise l'acte de connaître⁷ ». Deux types de raisonnements familiers, largement répandus mais manquant de rigueur seront tout d'abord présentés (*Premier paragraphe*) :

- ▶ Une épistémologie « primitive » qui fait un usage inapproprié des images familières.
- ▶ Une épistémologie « classique » transposée abusivement des sciences exactes et notamment de la physique newtonienne.

Ces deux épistémologies se conjuguent dans une *épistémologie naturelle* qui sera décrite ultérieurement. Celle-ci constituant un obstacle à la prise de décisions optimales est productrice d'effets pervers.

Par contraste, **les prémisses épistémologiques** proposées, fondées sur une vision systémique, constructiviste et pragmatique (*deuxième paragraphe*)

6 <http://1libertaire.free.fr/MFoucault191.html> Extrait de « Est-il donc important de penser ? » (entretien avec D. Éribon), Libération, n° 15, 30-31 mai 1981.

7 Jacques Miermont, « Bateson et l'épistémologie », Le grand débat du réseau Intelligence de la complexité, 29 novembre 2007, Paris, page 21.

semblent mieux à même de rendre compte de la complexité des situations observées et d'agir en bonne intelligence avec le réel.

Enfin *le troisième paragraphe* détaille le **mode de présentation** de nos idées dans les chapitres suivants.

Dans cet ouvrage, les termes ou les concepts qui nous paraissent insuffisamment rigoureux ou précis du point de vue scientifique seront mis « entre guillemets » tandis que les concepts dérivant du nouveau paradigme proposé seront mis *en italique* et présentés dans le glossaire.

1.1 L'épistémologie naturelle – Des schémas de pensée familiers et réducteurs

Articulant les schémas de pensée familiers à des raisonnements transposés hâtivement des sciences exactes, l'épistémologie naturelle largement partagée mais impropre à la complexité des situations exerce une emprise non consciente sur les managers et les conduit très sûrement à des décisions erronées.

1.1.1 Les schémas de pensée familiers

◆ Caractérisation

Dans le domaine de la philosophie des sciences, il revient notamment à Gaston Bachelard d'avoir, identifié et étudié ce qu'il appelait la « pensée magique » et son influence négative dans l'histoire des sciences⁸. Gaston Bachelard distinguait plusieurs types d'obstacles épistémologiques à une conception scientifique de la Nature.

L'obstacle substantialiste⁹

Le phénomène étudié est pris comme le signe d'une *propriété substantielle*. Par exemple, les corps légers s'attachent à un corps électrisé : celui-ci devient pour les penseurs présocratiques une « émanation glutineuse », une espèce de colle.

L'extension abusive des images familières

C'est le danger des métaphores immédiates. Au XVIII^e siècle, un scientifique expliquait le tonnerre par analogie avec l'explosion de la poudre, le tourbillon faisant office de canon¹⁰.

8 Gaston Bachelard, *La Formation de l'esprit scientifique*, Vrin, 1983.

9 G. Bachelard, *op. cit.*, page 97.

10 G. Bachelard, *op. cit.*, page 73.

De la même façon, dans certaines tribus indiennes, les femmes enceintes ne doivent pas manger d'écureuil pour la raison « évidente » que ces animaux disparaissent dans les trous d'arbres alors qu'une naissance amène un être vivant à la lumière¹¹.

L'usage abusif des généralités

Une généralisation hâtive représente une solution de facilité. C'est ainsi qu'au XVIII^e siècle, l'Académie des sciences, étudiant les phénomènes de « coagulation », classait dans cette catégorie la sève qui se transforme en bois, le lait et le sang.

La classe des phénomènes « coagulation » étant posée au départ, on ne s'arrête pas à ce qui distingue l'organique de l'inorganique ; on mentionne comme des détails sans intérêt les différences entre le lait et le sang.

Le mépris pour le détail apparaît à Bachelard comme un trait distinctif d'un esprit préscientifique.

◆ La contamination de certains aspects du management par cette épistémologie préscientifique

Nous verrons par la suite comment cette épistémologie préscientifique, cette pensée magique contamine certains modes de raisonnements des décideurs se donnant pour rationnels. On tolère un usage immodéré de la métaphore, de l'analogie, des images familières, des généralités et l'on voit le monde composé de propriétés essentielles, de caractères innés, de forces contradictoires.

On abuse aussi des stéréotypes selon lesquels le monde serait organisé en paires de concepts opposés (ce que, selon Gaston Bachelard, « confirme » l'expérience quotidienne : le jour et la nuit, l'intérieur et l'extérieur, le passé et le futur, le soleil « se lève » puis « se couche »).

Même si, dans le champ scientifique, cette épistémologie préscientifique paraît mieux identifiée, elle semble poursuivre son existence souterraine dans la pensée commune, continuant d'influencer les décideurs ; elle se glisse dans leurs raisonnements ; son faux bon sens, alimenté par des mythes poétiques ou plaisants, jette un voile pudique sur une incertitude, une faute de raisonnement ou un manque de données.

Cette rémanence obstinée des vieilles façons de raisonner pourchassées par la pensée scientifique évoque ces dieux en exil¹² évoqués ironiquement par

11 Rupert Riedel « Les Conséquences de la Pensée Causale » dans *l'Invention de la Réalité*, Le Seuil, 1988.

12 Henri Heine, « Les dieux en exil » dans *Le rabbin de Bacharach*, Balland, 1992.

Henri Heine, dans le récit portant ce titre. Le poète y raconte comment les dieux païens, « ces pauvres vieilles divinités, au moment du triomphe définitif du christianisme [...], durent ignominieusement s'enfuir [...] et se cacher parmi nous sur la terre ».

1.1.2 Une épistémologie inspirée des sciences exactes

« Il me semble que cet échec des économistes à guider les politiques publiques de façon satisfaisante est clairement lié à leur propension à imiter d'aussi près que possible les procédures des sciences physiques les plus fructueuses. »

Friedrich von Hayek, conférence donnée à la faveur de l'obtention du prix Nobel cité par Sumantra Ghoshal¹³

◆ La pensée scientifique classique

Le mode de pensée, analytique et objectiviste s'est constitué depuis Aristote jusqu'à Descartes, Galilée et Newton. Il fonde, depuis, ce qu'il est convenu d'appeler la « pensée scientifique classique », laquelle a permis des avancées impressionnantes dans le domaine des sciences exactes et appliquées. Le raisonnement scientifique « classique » repose sur un certain nombre de prémisses (hypothèses) épistémologiques largement admises :

Le principe d'objectivité

Le réel existe, indépendamment de l'observateur et le but de la science est d'en découvrir les lois objectives pour mieux le comprendre ou pour décider. En conséquence, l'activité de connaître est une activité naturelle, évidente. La connaissance n'est pas entravée par des conditions biologiques ou psychologiques particulières liées à l'observateur.

Le principe de causalité linéaire

Un effet observé est le produit d'une cause qui l'a précédé dans le temps. La causalité linéaire, modélisée par les mathématiques et la physique, est donc un bon modèle pour décrire et interpréter les phénomènes.

Le principe du tiers exclu

Deux propositions contradictoires ne peuvent être vraies en même temps.

◆ Critique de ces prémisses

L'épistémologie « classique » a fait cependant l'objet de critiques — y compris dans le champ des sciences exactes — de la part de certains philosophes

13 « Bad Management theories are destroying good management practices », *Academy of Management Learning and Education*, 2005, vol. 4, n° 1, pp. 75-91, (traduction de l'auteur)..

des sciences ou de chercheurs de disciplines différentes. On lui oppose une autre épistémologie « systémique », « constructiviste », et « pragmatique ».

Celle-ci sert de référence de façon implicite ou explicite, aux recherches conduites dans le domaine de la physique élémentaire (Ilya Prigogine), des mathématiques modernes (Georges Stolzenberg), de la biologie (Ludwig Von Bertalanffy, Francesco Varela), de la cognition et de l'intelligence artificielle (Heinz Von Foerster, Herbert Simon), par exemple.

Ces chercheurs, parmi lesquels figurent deux prix Nobel (Simon, Prigogine) ainsi que des savants renommés ont étudié des objets ou des thématiques réfractaires aux approches scientifiques classiques.

La critique de l'approche classique, et notamment du cartésianisme, a aussi inspiré les travaux des philosophes américains de l'école pragmatique (John Dewey, Williams James, Charles Peirce et Richard Rorty) sur lesquels nous reviendrons.

Dans le domaine des **sciences humaines**, la mise en cause des approches analytique et objectiviste a été conduite, au nom du paradigme systémique et constructiviste par les chercheurs et philosophes suivants : Gregory Bateson, Paul Watzlawick, et, en France, Jean Pierre Dupuy, Edgar Morin, Jean Louis Le Moigne...

Ces chercheurs ont montré, dans leurs domaines respectifs, le caractère réducteur et, dans certaines circonstances, tout à fait inapproprié des approches classiques.

- ▶ La logique causale linéaire (A a un impact sur B) est un modèle impropre à la description et à l'intervention concernant la plupart des situations complexes caractérisées par l'importance des effets en retour (*notions de rétroaction, de causalité circulaire*). En conséquence, pour le manager, il importe d'anticiper les effets en retour d'une action envisagée avant de la mettre en œuvre.
- ▶ L'observateur *construit* la réalité autant qu'il l'observe : elle n'existe pas « en soi », indépendamment de sa façon propre de l'envisager (notion de *constructivisme*). Il s'ensuit qu'il ne peut y avoir une seule bonne définition de la réalité ni (comme on l'entend souvent) une seule bonne solution. Nos projets, nos valeurs façonnent la réalité telle que nous la voyons et nous donnent l'illusion qu'elle serait extérieure à nous-mêmes.

La vision constructiviste conduit à mettre l'accent sur la bonne façon de conjuguer les différentes visions des acteurs vers un but commun plutôt que de chercher à convaincre à toute force qu'il n'y aurait qu'un seul bon modèle de la réalité.

► Enfin, principalement dans le domaine des sciences humaines ou de l'action, la notion de « vérité scientifique » est relativisée. Il est établi, par exemple, en sciences des organisations, que deux acteurs émettant des propositions contradictoires peuvent « avoir raison » ensemble, chacun dans son contexte. Les philosophes pragmatiques substituent donc la notion d'*utilité* d'une proposition scientifique à la notion de « vérité ». Ces philosophes considèrent également que la méthode scientifique classique, inspirée de Descartes, de réduction de la complexité à ses composants élémentaires, ne convient généralement pas à l'étude des systèmes complexes, notamment des systèmes humains, économiques et sociaux.

A fortiori, les métaphores énergétiques inspirées de la mécanique (« masse », « force », « poids », etc.) sont des notions qui paraissent inappropriées à la description de l'univers du vivant et de l'humain caractérisé par le rôle central de l'information.

1.1.3 L'épistémologie naturelle

Des *a priori* réducteurs fondés sur *la pensée magique* ou sur des raisonnements transposés sans précaution des sciences exactes s'imposent aux décideurs confrontés à des situations complexes.

Ces faux raisonnements, de façon surprenante, « fonctionnent » : il suffit qu'on croie en eux pour qu'ils semblent se réaliser effectivement, jusqu'à un certain point, comme l'observe Gregory Bateson :

« Puis-je vous demander pour commencer de participer à une petite expérience ? Répondez-moi en levant la main : combien d'entre vous sont prêts à affirmer qu'ils me voient ? Je vois beaucoup de mains levées, ce qui prouve que la folie est la chose la mieux partagée. Bien entendu, *vous ne me voyez pas* "vraiment". Ce que vous voyez c'est un faisceau d'éléments d'information me concernant, que vous synthétisez en formant cette image de "moi". *Vous faites* cette image de moi [...]. La proposition "je vous vois" ou "vous me voyez" contient ce que j'appelle de l'épistémologie [...]. Incontestablement les fausses prémisses fonctionnent. Mais [...] à un certain moment ou dans certaines circonstances, si vous traînez des erreurs épistémologiques graves, vous vous apercevrez que vos prémisses ne marchent plus.

Et vous découvrirez alors avec horreur qu'il est difficile de vous en débarrasser, qu'elles sont gluantes comme si vous aviez touché du miel¹⁴. »

.....
14 Gregory Bateson, « Pathologie de l'épistémologie » dans *Vers une écologie de l'esprit*, Le Seuil. tome 2, page 237.

1.2 Le choix de prémisses épistémologiques plus appropriées

1.2.1 À l'origine la cybernétique

Au-delà de la critique de modes de pensée qui se donnent l'illusion de la rationalité, quels pourraient être des principes fondamentaux de compréhension et d'action plus respectueux du complexe, du vivant et de l'incertitude propre à toute observation/intervention ?

Cette nouvelle façon de raisonner et d'interpréter les phénomènes découle d'une théorie de la connaissance fondée sur des hypothèses plus prudentes que celles énoncées par la science classique et qui évite les ornières de la pensée magique.

Cette nouvelle épistémologie a émergé de façon décisive à partir des travaux de Warren Mc Culloch et Norbert Wiener, fondateurs de la cybernétique.

La cybernétique (nom formé à partir du mot grec « gouvernail », d'où gouvernement) est selon la définition du Larousse « la science de l'action orientée vers un but, fondée sur l'étude des processus de commande et de communication chez les êtres vivants, dans les machines et les systèmes sociaux et économiques¹⁵ ».

1.2.2 Les trois fondements de l'épistémologie proposée

Le paradigme épistémologique proposé dans cet ouvrage, comme fondement d'une théorie de la connaissance et de l'action est bâti sur trois approches complémentaires : l'analyse systémique, le constructivisme et la philosophie pragmatique.

L'approche systémique est, selon le dictionnaire en ligne Larousse « une approche scientifique des systèmes politiques, économiques et sociaux etc. qui s'oppose à la démarche rationaliste en abordant tout problème comme un ensemble d'éléments en interactions mutuelles. Cette approche s'appuie sur les découvertes réalisées dans d'autres disciplines : cybernétique et théorie de l'information ; biologie, linguistique, anthropologie, etc.¹⁶ »

Le constructivisme est une modalité particulière de l'approche systémique qui met l'accent sur l'étude d'une interaction particulière : le lien entre l'acteur ou l'observateur et son objet d'observation/d'intervention. Il postule que l'observateur *invente* la réalité autant qu'il l'observe.

15 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cybernétique/21261>

16 <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/systemique>

Le pragmatisme est une conception développée par des philosophes américains qui pose qu'une proposition scientifique vaut surtout par les effets qu'elle produit, par son *utilité*, sous réserve bien sûr du respect de règles de cohérence propres à la discipline concernée.

La contribution de ce paradigme de pensée aux sciences de la gestion, notamment à l'émergence du management par la qualité, semble avoir été peu remarquée jusqu'à présent. Une des originalités du présent ouvrage est donc de mettre à jour les théories de la connaissance sous-jacentes au management par la qualité et de montrer l'importance pour les managers de s'y référer pour mieux réussir. Ces aspects seront développés dans la seconde partie.

1.2.3 Justification du rapprochement entre approche systémique, constructiviste et pragmatique

Ce qui relie les approches systémiques et constructivistes, ce sont d'abord les principaux auteurs qui, dans le domaine des sciences humaines ou politiques, s'en réclament : Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Michel Crozier, Erhard Friedberg, dont nous développerons ci-dessous les concepts et les méthodes.

De plus, le constructivisme, comme on l'a vu, est une modalité de l'approche systémique. Le lien entre systémique et constructivisme est le lien entre le tout et une de ses parties.

Quant à l'approche pragmatique, elle s'inspire des philosophes pragmatiques qui étaient « constructivistes » au sens où ils ne croyaient pas, dans le domaine des sciences humaines, à une vérité scientifique atteignable, étaient critiques par rapport au paradigme cartésien et préconisaient la recherche de vérités « utiles ».

1.2.4 Classification des approches systémiques

Le champ de l'approche systémique étant désormais très investi, il paraît utile de préciser dans quel sous-ensemble de cette démarche générale nous nous inscrivons. Le champ théorique mobilisé dans cet ouvrage est donc précisé dans le tableau suivant (en blanc).

Le management par la qualité, nous le verrons par la suite, se réfère à la vision systémique de l'organisation à la fois dans sa version modélisatrice et fonctionnaliste (1) mais également dans sa version constructiviste (2). Or, cette ambivalence peut constituer une source de confusion pour les managers quant à la bonne façon de comprendre et de mettre en œuvre cette démarche. Nous nous efforcerons donc, dans la seconde partie de cet ouvrage, de clarifier ces fondamentaux ainsi que leur place respective dans le management par la qualité.

Tableau 1.1 Classification des approches systémiques et des principaux contributeurs

Approches systémiques	Objectivistes (1)	
	La cybernétique (Norbert Wiener). La dynamique des systèmes (Jay Forrester). Les sciences de l'information (Claude Shannon). Les approches fonctionnalistes*. La modélisation systémique.	
	Constructivistes (2)	Pragmatiques/cliniques
	La théorie de la communication (Gregory Bateson, École de Palo Alto). La sociologie des organisations française (Michel Crozier et Erhard Friedberg).	Les thérapies systémiques (Paul Watzlawick). Les interventions systémiques dans les organisations (Henry Ollagnon...).
		Descriptives, théoriques (Edgar Morin)
* Postulat selon lequel chaque fait d'une organisation a une origine fonctionnelle. Chaque élément organisationnel joue un rôle précis dans un ensemble.		

1.3 Mode de présentation des trois théories de la connaissance et de l'action

1.3.1 Toute proposition contient de l'épistémologie

Les discussions épistémologiques précédentes paraîtront peut-être austères à certains managers. Pourtant, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, tout individu, toute organisation procède à des affirmations de type épistémologique sans le savoir. Toute pratique managériale repose sur une théorie implicite de la connaissance.

Le fait que Monsieur Jourdain ne sache pas qu'il fait de la prose est plutôt drôle. En revanche, le fait qu'un décideur ne sache pas quelle théorie de la connaissance, quelle épistémologie il mobilise implicitement dans ses décisions est plus ennuyeux, surtout si cette théorie ou cette épistémologie s'avère inappropriée à l'objet auquel elle est appliquée.

Cette discussion n'est donc pas aussi abstraite qu'il n'y paraît. Quelle forme de théories implicites mobilise-t-on dans les raisonnements managériaux ? Quelle implication cela a-t-il du point de vue des résultats de l'action ? Et quelles sont les théories qui offrent les meilleures garanties de succès ?

1.3.2 Le lien entre épistémologie et pratiques managériales

L'objet de cet ouvrage n'est donc pas l'épistémologie comme science de la connaissance (l'Épistémologie avec un grand E) ; il concerne la façon dont les managers élaborent, produisent, fabriquent de la connaissance et en déduisent des principes d'action.

Or peu semble avoir été écrit à ce jour sur les fondements épistémologiques des pratiques de gestion. Et comment les praticiens pourraient-ils appliquer utilement des méthodes dont ils ignorent les fondements ? Comment les mettre en œuvre efficacement s'ils ne connaissent pas leurs origines, leurs hypothèses, leurs limites et, partant, leurs conditions de bon usage ?

La mise en évidence, au travers des cas présentés dans cette première partie, de pratiques de gestion se donnant comme « rationnelles » alors qu'elles sont prises en défaut tant du point de vue de leurs fondements que de leurs effets vise à alerter le manager. À un niveau plus profond, nous verrons que le recours aux raisonnements et aux solutions simplistes est le révélateur de dysfonctionnements organisationnels plus profonds que nous mettrons en évidence.

Le point de vue épistémologique est donc un point de départ, un fil conducteur qui permet de pointer les limites de certaines pratiques managériales, d'explorer les dilemmes organisationnels qu'elles recouvrent et de proposer des modes de pensée et d'action plus appropriés dont le management par la qualité, sous réserve d'être bien compris, pourrait être une expression accomplie.

1.3.3 La méthode d'exposition

La qualité des pratiques managériales d'une organisation dépend en grande part de l'adéquation des prémisses épistémologiques sur lesquelles elles reposent. Telle est donc l'hypothèse de départ qui sous-tend notre réflexion. Tant il est vrai qu'il ne paraît pas possible de prendre des décisions justes et efficaces si l'on se fonde sur des hypothèses inadéquates, une vision des problèmes tronquée et des raisonnements inappropriés.

Seront donc présentés successivement (même s'ils sont liés) des principes épistémologiques qui paraissent mieux à même de produire des formes de raisonnement et d'intervention adaptés à la complexité des situations humaines. Ils se sont appuyés sur l'approche systémique (chapitre 2), constructiviste (chapitre 3) et pragmatique (chapitre 4). Les analyses présentées s'appuient principalement sur les auteurs suivants :

- ▶ **Gregory Bateson** a sans doute été le premier à transposer de façon méthodique les concepts de la cybernétique aux sciences du comportement

et peut donc être considéré comme le fondateur des approches systémiques dans ce domaine. Les propositions cliniques qu'il a tirées de ses analyses couvrent un large champ d'action, depuis la psychologie, l'éducation, le traitement de l'alcoolisme ou de la crise écologique.

- ▶ **Michel Crozier** et **Erhard Friedberg** ont utilisé l'approche monographique (études de cas approfondies) pour investiguer les organisations privées et publiques ainsi que l'approche systémique comme modèle d'interprétation. Sur cette base, ils ont formalisé une méthode d'enquête et d'interprétation en sociologie des organisations, *l'analyse stratégique*. Leurs réflexions ont influencé les cercles de réflexion des grandes entreprises (par exemple leurs travaux pour l'Institut de l'entreprise) ainsi que les démarches de modernisation des services publics en France.
- ▶ **Paul Watzlawick** s'est inspiré des travaux de Gregory Bateson pour la recherche de solutions dans le domaine des thérapies individuelles ou de groupes. Ses recherches l'ont conduit à formaliser une *théorie de la communication*, des techniques d'intervention cliniques fondées notamment sur le *changement paradoxal*, puis à diriger un ouvrage collectif sur l'épistémologie *constructiviste*.

Les auteurs utilisant le raisonnement systémique, constructiviste et pragmatique dans les sciences du comportement et des organisations ont un profil particulier.

- ▶ Ce sont des *chercheurs* qui analysent les phénomènes sociaux ou individuels en mettant l'accent sur les interactions entre éléments plutôt que sur les éléments eux-mêmes, sur le contexte plutôt que sur l'individu.
- ▶ Ce sont des *cliniciens* qui ont introduit, dans les domaines de la psychologie, de la sociologie ou des sciences des organisations, des approches inspirées de l'ethnographie, plus propices, selon eux, à l'étude fine du fonctionnement des organisations humaines.
- ▶ Ce sont des *praticiens* qui ont utilisé les résultats de leur recherche pour faire des recommandations ou des interventions en vue d'améliorer le fonctionnement des systèmes humains. En retour, ils ont utilisé les résultats de leurs interventions pour faire progresser leur réflexion.

Après la présentation de ces auteurs fondateurs et de leurs principales grilles d'analyse, il s'agira de dégager, dans chaque chapitre, les principaux modèles d'interprétation caractérisant chacune de ces approches systémique, constructiviste et pragmatique.

Il s'agira enfin de montrer — à partir d'exemples et de cas concrets, fondés, tirés de mon expérience professionnelle ainsi qu'à partir des travaux de chercheurs