

# A propos de la notion de pratique en sciences de gestion - du "practice turn"

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. A propos de la notion de pratique en sciences de gestion - du "practice turn". Doctorat. France. 2020. halshs-02543739

**HAL Id: halshs-02543739**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02543739>**

Submitted on 15 Apr 2020

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

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

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63**

**FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55**

**E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)**

**Site web [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)**

## **A propos de la notion de « pratique » en sciences de gestion – du « *practice turn* »**

### **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui positionne la notion de « pratique », il aborde successivement : la notion de *best practice*, celle de « routine organisationnelle », la tension « pratique – pratiques », la question de sa définition, la notion de pratique selon P. R. Schatzki, la distinction « *practice – practicing – practising* » puis une conclusion.

### **Introduction**

La notion de « pratique » est d'usage courant en sciences des organisations où elle est utilisée sans précaution, pour qualifier, au mieux, des méthodes mises en œuvre. Elle contribue à qualifier une configuration organisationnelle, la « communauté de pratique », et et sur pour une même perspective.

En théorie des organisations, elle est présente avec la notion de routine organisationnelle (cf. R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>1</sup>). En management stratégique, c'est le cas avec le courant « *Strategy as practice* » (R. Whittington<sup>2</sup>). En matière de techniques d'organisation, où l'usage de la notion est sans doute le plus incontrôlé, la référence à la pratique sert de repoussoir à la référence à la théorie au nom de l'utile et d'une version affaïssée du pragmatisme (qui prend alors pour critère de vérité le fait de réussir pratiquement, mais envisagé sous l'angle restreint de la réussite matérielle). « Pratique » y est confondu avec « matériel », « matérialisation » voire « concret ». Elle est également

---

<sup>1</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets, 1982

<sup>2</sup> R. Whittington, « The Work of Strategizing and Organizing : for a Practice Perspective », *Strategic Organization*, n° 1, 2003, pp. 117-125

confondue avec « comportement ». Il faut signaler le développement d'une logique qualifiée de « *Practice-based View* » où la référence à la pratique apparaît comme enjeu conceptuel (cf. le courant « *Strategy as practice* » et le courant « *Organization as practice* »). Dans les deux cas, l'accent est mis sur les micro-pratiques, ses registres et leur traduction.

Avec la notion de pratique, il est question du « faire » et, plus généralement, de l'*organizing*.

Il en va de la notion de « pratique » comme des autres notions qui franchissent la paroi du champ des sciences de gestion (la connaissance, l'apprentissage, le changement, etc.). Elle y prend une coloration spécifique, tout en conservant certains des aspects d'autres champs (la philosophie, par exemple, qui est en fait son champ d'origine avant que la sociologie ne s'en empare). C'est à ce titre que la notion de pratique peut être considérée comme un « objet frontière ».

Une pratique organisationnelle est à la fois un « état » et un « flux » (donc de l'*organization* et de l'*organizing* en même temps). Elle se réfère à des dynamiques qui lui sont propres (logiques intra-organisationnelles) mais aussi à ce qui se passe dans d'autres organisations (logiques inter-organisationnelles) et à un environnement (logiques supra-organisationnelles).

En matière d'institutionnalisation des pratiques, trois<sup>3</sup>

- Le niveau intra-organisationnel avec la thématique des routines organisationnelles ;
- Le niveau inter-organisationnel qui se situe dans une perspective d'auto-institutionnalisation de l'organisation, les normes privées (du domaine de l'organisation) étant considérées comme devant être légitimes sur le plan public ; il en va ainsi, par exemple, des normes qualité et surtout des normes techniques qui tendent à rapprocher l'inter-organisationnel et de l'interopérable, connotant ainsi de « connectivité » et donc de logique d'« association », de « coopération », de « collaboration », de « mutualisation », cette perspective de l'institutionnalisation des pratiques. Mais cet aspect est aussi le fondement de la compréhension d'une logique relationnelle qui n'est ni celle de la hiérarchie, ni celle du passage d'une organisation à l'autre mais bien celle de l'association. ;
- Le niveau supra-organisationnel qui est le niveau de l'institution proprement dit.

Les modalités techniques de l'institutionnalisation des pratiques interfèrent avec celle de la légitimation, suivant qu'il s'agit de modalités « ouvertes » (démocratie délibérative et consensus) ou « fermées » (club d'experts, *lobby* et argument d'expertise). Si l'on remarque l'importance donnée à une sorte de marchandage dans ces processus d'institutionnalisation, on trouve ici un des signes de l'extensivité des catégories de l'organisation sur l'institution. Une telle institutionnalisation éclairée par les pratiques est le moment du passage de la substance temporaire de la pratique à la substance stable de la connaissance. Et c'est en cela que les pratiques organisationnelles se trouvent couplées avec la notion d'apprentissage. Ce passage met l'accent sur l'aspect observable et reportable qui est lié à la notion de pratique, d'où les dimensions épistémologique, ontologique et méthodologique des pratiques. L'institutionnalisation de l'organisation relève alors d'un projet de synchronisation de ces trois niveaux et touche aussi bien l'idée d'homogénéisation des valeurs.

---

<sup>3</sup> Y. Pesqueux, « Institution et organisation », halshs-02498914, 4/03/2020  
Yvon PESQUEUX

Avec la notion de pratique organisationnelle, l'accent est mis sur la connectivité sans les référents connexionnistes habituels (le système ou le réseau) de la même manière qu'avec le développement d'une *Practice-based View*, il est question d'une recherche qui serait centrée sur la compréhension des pratiques organisationnelles.

Avec la notion de pratique organisationnelle, deux dimensions doivent être mises en exergue :

- La traditionnelle notion aristotélicienne de « capacité d'agir » qui met l'accent sur la faisabilité ;
- La notion moderne d'*habitus* (P. Bourdieu<sup>4</sup>) qui met l'accent sur les schèmes cognitifs, s.,

### **La notion de *best practice***

La question des pratiques a connu un développement considérable avec la référence à la notion de *best practice*. Cette référence ouvre le champ des pratiques à la rationalité normative de l'exemplarité. Dans la même logique, il est possible de mentionner la notion de *promising practice* (D. Nicolini & D. Yanow & S. Gherardi<sup>5</sup>) qui correspond à une sorte de mise en dynamique d'une *best practice* ou encore celles, plus anciennes, de *core practices* ou de *key practices*, miroir des notions stratégiques de *core* et de *key competencies* (G. Hamel & C. K. Prahalad<sup>6</sup>). On pourrait même en faire à la fois un mythe et un rite dans l'usage qui en est fait aujourd'hui, « » La traduction de « *best* » en « *bonne* » et non « *meilleure* » tend tout de même à ramener la pratique vers plus de prudence et substituer une vision cardinale à une vision ordinale.

Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire des *bad practices*. Il faut également souligner la frontière floue entre des « bonnes intentions » et des *best practices*, le fait de retenir la dénomination de *practices* étant loin d'être neutre puisqu'il occulte l'analyse du statut de la volonté. Le référentiel de la *best practice* est souvent ambigu dans les rapports entretenus avec des référentiels externes et un référentiel interne à l'organisation, référentiel issu le plus souvent du jugement de la direction générale. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de la pratique sans pour autant que ce dont il s'agit ne soit réellement défini si ce n'est au travers d'une logique de duplication. Elle est considérée comme « état de l'art » (proche de la notion de « standard ») à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être resocialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption (P. Wirtz<sup>7</sup>). On est alors

---

<sup>4</sup> P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, Paris, 1984

<sup>5</sup> D. Nicolini & D. Yanow & S. Gherardi, *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, M. E. Sharpe, New York, 2003

<sup>6</sup> G. Hamel & C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, pp. 79-91

<sup>7</sup> P. Wirtz, « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>8</sup> et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Le projet de cet apprentissage est alors, par socialisation, de diffuser les *best practices* dans l'organisation ou entre des organisations. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation (Y. Pesqueux<sup>9</sup>). En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de la création et de la diffusion de ces *best practices*. Il faut noter l'alternative que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation. Avec la *best practice*, on reste dans l'univers de l'optimum sans pour autant véritablement le dire.

Le projet de l'adoption d'une *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>10</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée « en Raison » par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours « en Raison », rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est question d'un atavisme organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu, rattachant la notion à une perspective naturaliste. Comme avec la norme, il est question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation réflexe « en Raison » puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel externe et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur un atavisme organisationnel.

## **La notion de « routine organisationnelle »**

Tout comme pour la notion de pratique, celle de « routine organisationnelle » qui est considérée comme un mode de conceptualisation de celle de « pratique », pose le problème de sa définition. Avec les routines organisationnelles, il est question de tension entre « instrumentation » et « institutionnalisation ».

---

<sup>8</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995)

<sup>9</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20° anniversaire, septembre 1998, pp. 497-513.

<sup>10</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160.

M. S. Feldman & B. T. Pentland<sup>11</sup> situent la première définition chez E. O. Stene<sup>12</sup> en 1940. En 1982, elle devient une référence avec R. R. Nelson & S. G. Winter<sup>13</sup> comme un des éléments fondateurs de l'approche évolutionniste de l'organisation, approche qui, à partir de 1993, s'est poursuivie dans le *Journal of Evolutionary Economics*. En 2003, M. S. Feldman & B. T. Pentland entreprennent de « reconceptualiser les routines organisationnelles comme source de flexibilité et de changement ». Cette perspective débouche sur un *Handbook*<sup>14</sup>, marque de l'importance de la notion.

La mise en avant d'*habits* (habitudes, automatismes) s'effectue dans le cadre d'une métaphore organique en excluant les aspects émotionnels, conflictuels, et les rapports de pouvoir, au regard des régulations qui aboutissent à la stabilisation des routines. Un des éléments empruntés à la théorie de l'évolution est que certaines organisations possèdent les « bonnes routines » et survivent, transmettant des modèles réutilisables par d'autres. Ces recherches s'appliquent à des populations plus qu'à des organisations afin de prendre en compte les évolutions irréversibles et cumulatives à long terme, la reproduction rapide de « nouvelles espèces » procédurales pouvant rompre l'équilibre de l'organisation. En termes biologiques, elles se préoccupent davantage de phylogénèse que d'ontogénèse.

M. S. Feldman & B. T. Pentland ont reproché à l'ontologie des routines le fait d'être assimilée à des habitudes et de véhiculer l'idée de persistance au détriment de l'idée de changement. Ils font apparaître la possibilité de considérer les routines comme « un produit naturel de l'action » afin d'éviter des aspects tels que les préférences ou les niveaux d'information et d'adhésion des agents organisationnels au regard de la dualité « structure - l'action ». La routine existe comme représentation institutionnelle ainsi que comme trace de l'action, deux éléments ontologiquement différents. Ils adoptent la terminologie de B. Latour<sup>15</sup> en distinguant les aspects « ostensif » et « performatif » des routines comme agent opérant dans l'action. À cette dualité correspond un troisième élément, le substrat socio-matériel, identifié comme un ensemble inter-relié d'actants humains et non-humains, à la fois objets de spécification et porteurs d'une agentivité et d'une capacité d'improvisation. Cette ontologie permet de voir le rôle de la routine dans son aspect ostensif, comme script et comme cible d'un ajustement pour chaque agent organisationnel comme chez R. R. Nelson & S. G. Winter, mais aussi d'intégrer les possibilités de variation de l'action, avec les zones de méconnaissance inhérentes à l'interdépendance d'agents qui ne se perçoivent qu'à travers des artefacts. La routine est répétée, mais pas répliquée. Le retour du performatif vers l'ostensif se fait à travers la validation de nouvelles routines validées par l'usage, leur maintenance s'effectue au fil des modifications techniques, ce qui introduit une forme de conciliation entre approches objectiviste et subjectiviste. L'agentivité fonde l'action individuelle. La question du pouvoir revient sous la forme d'une superposition entre le couple « domination – résistance » et la dualité « ostensif – performatif ».

---

<sup>11</sup> M. S. Feldman & B. T. Pentland, « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, 2003, pp. 94–118.

<sup>12</sup> E. O. Stene, « An Approach to a Science of Administration », *American Political Science Review*, vol. 34, n° 6, 1940, pp. 1124–1137

<sup>13</sup> R. R. Nelson & S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Massachusetts, 1982

<sup>14</sup> M. C. Becker, *Handbook on Organizational Routines*, E. Elgar Publishing, Londres, 2010

<sup>15</sup> B. Latour & S. Woolgar, *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, La Découverte, Paris, 1993 - B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « Folios essais », Paris, 1989

En 2012, B. T. Pentland & M. S. Feldman & M. C. Becker & L. Peng<sup>16</sup> ont proposé une « nouvelle fondation » consistant à « remettre l'action au premier plan et à renvoyer les acteurs dans la toile de fond ».

L'inspiration interactionniste inspirée d'A. Giddens<sup>17</sup> permet de sortir de l'opposition entre les approches objectivistes et subjectivistes, en tenant compte du rapport récursif entre la structure et l'action qui la reproduit. La structure y est perçue comme « étant à la fois contraignante et source de possibilités, condition de l'action et en même temps sa conséquence »<sup>18</sup>. La théorie des routines emprunte à une approche interactionniste le lien entre pensée, structure et action et propose aux sciences de gestion un concept interdisciplinaire. Elle a pu être considérée comme une des modalités du *practice turn*, et d'une conception du *knowledge* et du *learning* compris comme une mise en action de la connaissance par les personnes<sup>19</sup>.

La théorie des routines se structure en deux courants : celui qui consiste à explorer la manière dont les routines se forment et émergent sous l'effet de la répétition et de la créativité des agents organisationnels et celui qui les aborde sous l'angle de l'apprentissage. Les routines sont un des aspects constitutifs la mémoire organisationnelle au regard d'une dépendance de sentier en concrétisant des processus externes de sélection améliorant la coordination, le contrôle et, comme mémoire adaptative, comme étant un des éléments constitutifs de l'apprentissage organisationnel<sup>20</sup> (cf. les *dynamic capabilities* de R. R. Nelson & S. G. Winter) compte tenu du risque de *competency trap*<sup>21</sup> qui se caractérise par la répétition des routines dysfonctionnelles.

La notion de « routine organisationnelle » pose une triple question quant à leur nature, leurs effets et leur « formation – transformation », d'où la réponse de M. C. Becker<sup>22</sup> soulignant leur dimension processuelle de cadre et de récurrence (*pattern*) de l'activité organisée, la référence à des facteurs déclencheurs (les *triggers*), leur dépendance au de sentier (*path dependency*). Il s'agit d'un opérateur de coordination, de matérialisation d'un consensus, d'automatisme, de stabilisation face à l'incertitude et d'apprentissage organisationnel. La routine organisationnelle se situe au carrefour de plusieurs tensions : « individuel – collectif », « automatisme – intentionnalité », « cognition – comportement », « structure (*design*) – émergence ».

## « Pratique » et « pratiques »

„I

---

<sup>16</sup> B. T. Pentland & M. S. Feldman & M. C. Becker & L. Peng, « Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model », *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 8, 2012, pp. 1484 -1508.

<sup>17</sup> A. Giddens, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, 1986

<sup>18</sup> B. Maggi, *Interpréter l'agir. Un défi théorique*, PUF, Paris, 2011

<sup>19</sup> S. Gherardi, « Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations », *Organization*, vol. 7, n° 2, 2000, pp. 211-223

<sup>20</sup> B. Levitt & J. G. March, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, n° 1, 1988, pp. 319-338

<sup>21</sup> B. Levitt & J. G. March, *op. cit.*

<sup>22</sup> M. C. Becker, *Handbook or Organizational Routines*, E. Elgar Publishing, Londres, 2010

<sup>23</sup>es pratiques sont des activités humaines coopératives, établies socialement, complexes et cohérentes, dont les biens intrinsèques sont atteints en tentant de suivre des normes d'excellence propres à cette pratique. Le propre d'une pratique, c'est qu'elle ne peut être teinte d'émotivisme car elle possède ses propres règles de réussite qui ne peuvent être jugées que par ceux qui les pratiquent. Contrairement aux biens extrinsèques à une activité (avec le salaire ou le prestige, la comptabilité constitue une démarche d'évaluation des biens extrinsèques) et qui sont l'objet d'une concurrence dont fait des gagnants et des perdants, un bien intrinsèque le résultat d'une compétition pour sa mise en oeuvre, est commun à tous les participants, sans perdants. Une vertu peut alors se définir comme « *une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tend à nous rendre capables d'atteindre les biens intrinsèques aux pratiques et dont l'absence empêche effectivement d'atteindre ces biens intrinsèques* »<sup>24</sup>. Les biens d'une pratique ne sont atteints que si nous nous subordonnons, dans la pratique, à nos relations avec les autres dans la mesure où le but commun est de mettre en oeuvre cette pratique. Ainsi, nous devons accepter comme composantes de toute pratique les vertus de justice, de courage et d'honnêteté, faute de quoi le bien intrinsèque n'est pas atteint. Il existe certes différents codes de vertus, selon les sociétés, voire les individus, mais chacun de ces codes incarne une conception des différentes vertus partagée par les pratiquants. Les pratiques ont une histoire, aussi les objectifs de mise en oeuvre évoluent-ils dans le temps. Elles sont liées aux institutions qui leurs servent de cadre mais qui, elles, fonctionnent par rapport aux biens extérieurs. Sans les vertus, les pratiques seraient corrompues par les institutions. L'histoire des pratiques et des institutions est donc une histoire des vices et des vertus. Les vertus nous permettent d'atteindre les biens intrinsèques mais nous empêchent parfois d'obtenir les biens extrinsèques, ce qui explique que, dans notre société où seuls sont valorisés les biens extrinsèques du fait de la primauté des valeurs économiques, les vertus aient peu ou prou disparues.

raisonnement Ils sont particulièrement riches pour discuter des fondements éthiques de la comptabilité. Une fois cette théorie avancée, MacIntyre va en tester la correspondance avec celle d'Aristote. Elle s'en distingue car, bien que téléologique, elle ne s'appuie plus sur la biologie métaphysique d'Aristote. La multiplicité des pratiques et donc des biens à poursuivre entraîne forcément des conflits entre différents biens ce qui est contraire à l'harmonie aristotélicienne. Dans la mesure où il s'agissait de deux points de faiblesse déjà notés de la théorie aristotélicienne, MacIntyre pense donc venir en fait la renforcer. Il se positionne comme clairement aristotélicien pour trois raisons : il propose la même conception des vertus, la même vision de la joie et du plaisir comme couronnement de l'excellence et non comme *telos* (ce qui souligne davantage l'échec de l'utilitarisme) et il propose également le même lien entre évaluation et explication (d'où l'échec de la séparation analytique entre faits et valeurs).

Le champ des organisations conduit à reposer la question de l'« effet zoom », mais cette fois non plus entre « théorie » et « pratique », mais entre « pratique » et « pratiques », ce qui conduit à la question de savoir où et quand commence et finit une pratique afin de pouvoir la spécifier et la distinguer des autres. C'est ce qui conduit à mettre l'accent sur la contextualisation de la pratique. P. Bourdieu<sup>25</sup> a contribué à la promotion de la notion

---

<sup>23</sup> A. IVSMT, 1985

<sup>24</sup> A. MacIntyre, *op. cit.*, p. 173

<sup>25</sup> P. Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, collection « points essais », n° 331, Paris, 2000

de pratique. Les pratiques, sociales individuelles, conformes et constantes sont, pour lui, une production individuelle issue de la rencontre entre une histoire individuelle qui se caractérise par une présence active des expériences passées et où l'héritage joue un rôle majeur avec l'*habitus* qui peut se définir comme un mode de perception, de pensée et d'action à la fois hérité et construit, un processus cognitif d'intériorisation de l'extériorité et une actualité.

## Définir la notion de pratique organisationnelle ?

C'est la double dimension d'une pratique organisationnelle qui fonde la tension « autonomie – hétéronomie » de l'agent organisationnel. La notion de pratique organisationnelle se trouve reliée à celle de domination au regard de celle qu'elle exerce au quotidien sur le comportement de cet agent, domination légitime car enracinée dans la société et dans l'organisation en liaison avec l'idée de stabilité. C'est à la dualité « stabilisation – institutionnalisation » que se réfère une *Practice-based view* dans la mesure où elle met en avant le lien entre des « réalités pratiques » et leur efficacité symbolique au travers des histoires que l'on raconte à leur propos.

La notion comporte un effet « zoom » dans la mesure où, par exemple, le recrutement comme pratique peut aussi bien être limité à la quête de la personne adéquate qu'étendue à tout ce qui se passe jusqu'à ce que la personne recrutée soit installée à son poste. Une pratique organisationnelle est donc construite par l'enquêteur qui va indiquer ce qu'est une pratique. Elle n'est donc ni finie, ni indéfinie car elle inclut le point de vue de l'observateur. Se référer à la notion de pratique organisationnelle, c'est évoquer la difficulté à définir des critères de validité en dehors du fait qu'elle est pratiquée. Comme facteur génétique de l'organisation, elle se situe au-delà du fonctionnalisme et des processus qui, eux, possèdent un début et une fin. Elle se caractérise par sa raison d'être, où le début et la fin n'ont pas d'importance. Elle ne décrit pas non plus l'action (qui se caractérise le plus souvent par son résultat), car elle est à la fois stabilité (malgré la variabilité des conditions d'exercice d'une pratique dans le temps) et dynamique dans la stabilité, car elle est à la fois réplique (plus ou moins à l'identique) et répétition (non à l'identique du fait des rapports de l'agent organisationnel aux circonstances).

Dans les raisons qui fondent les pratiques, S. Gherardi & M. Perotta<sup>26</sup> distinguent les raisons mises en avant par les modèles rationnels (la survie des plus efficaces, la réduction des coûts psychologiques, etc.), celles des modèles néo-institutionnels (imitation, coercition, etc.), celles des modèles symboliques (traditions, valeurs et identité, rituels, etc.), celles des modèles rhétoriques (les pratiques sont alors considérées comme le support de l'« ordre » organisationnel) et celles des modèles esthétiques (les pratiques « plaisent » en elles-mêmes). Mais il est difficile de traiter des pratiques sans prendre en considération leur interaction profonde avec l'ordre social.

Rappelons que S. R. Clegg & M. Kornberger & T. S. Pitsis<sup>27</sup> définissent une pratique comme incluant l'idée de répétition (orientée vers l'amélioration la performance),

---

<sup>26</sup> S. Gherardi & M. Perotta, « Change as Repetition », *Working paper*, Université de Trente, Italie, 2007

<sup>27</sup> S. R. Clegg & M. Kornberger & T. Pitsis, *Managing and Organizations : an Introduction to Theory and Practice*, Sage, London, 2008

d'habitude, de travail, de croyance et de manière de se conduire. R. T. Schatzki<sup>28</sup> souligne les récurrences suivantes : les pratiques sont des ensembles d'activités organisées autour d'une compréhension commune qui, se référant à un champ spécifique de savoirs et de valeurs, réduisent la dimension du pouvoir attribué à la Raison en la re-conceptualisant comme un phénomène pratique ; le champ de la pratique est un ensemble interconnecté de pratiques, la pratique étant à la fois tout et rien, l'ordre social ainsi représenté résidant dans le champ des pratiques. On considère les pratiques organisationnelles comme des ensembles de tâches apparemment routinières mais nécessitant une invention constante de solution. Si l'on reprend la définition donnée par E. Morin<sup>29</sup> à la culture, on peut parler, par analogie, de « génie enzymatique » des pratiques qui sont ce par quoi l'ordre organisationnel se reproduit et se transforme.

W. Orlikowski<sup>30</sup> en fait le lieu de conceptualisation de l'expérience en action, la distinguant de l'institution, du symbolique, du technologique et de l'individuel. Elle propose trois approches possibles d'une *Practice-based view* en sciences de gestion en considérant la notion de pratique comme un phénomène, comme une méthodologie (de ce que font les agents organisationnels) et comme une ontologie de l'organisation au travers de la dimension socio-matérielle des pratiques. Les agents organisationnels sont bien ceux qui mettent en œuvre les « réalités organisationnelles » qui modèlent leurs comportements. Ils sont donc à la fois sujets et objets des pratiques. La deuxième implication est que la pratique est une « réalité » socio-matérielle récurrente et la troisième est qu'il s'agit d'une manière d'agir répétée, les pratiques étant toujours « situées ».

Les enjeux de la référence à des pratiques sont conceptuels, méthodologiques mais aussi épistémologiques, les généralisations possibles étant limitées par le fait que les pratiques sont toujours socialement situées. La notion contribue à offrir une base de compréhension à l'organisation considérée comme étant « en action », les activités récurrentes de type micro-organisationnel étant constitutives des structures macro-organisationnelles et *vice-versa*. Les pratiques organisationnelles sont le lieu de la matérialisation, de l'interprétation et de l'institutionnalisation de leur récurrence.

Le risque du mélange entre la dimension méthodologique et la dimension ontologique est toutefois de revenir à une épistémologie fonctionnaliste et celui du mélange entre la dimension phénoménologique et méthodologique qui est de n'en faire qu'une méthodologie.

## La notion de pratique selon P. R. Schatzki (1996<sup>31</sup>)

---

<sup>28</sup> R. T. Schatzki, « Introduction: Practice Theory », in T. R. Schatzki & K. Knorr Cetina & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in the Contemporary Theory*, Sage, London, 2001

<sup>29</sup> E. Morin, *Sociologie*, Fayard, Paris, 2004

<sup>30</sup> W. Orlikowski, « Practice Theory in Organization Studies », *Bringing Practice Back into our Scholarship*, Academy of management Conference, Philadelphia, 3-8 August 2007.

<sup>31</sup> T. R. Schatzki, *A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge University Press, 1996 - « Introduction: Practice Theory » in T. R. Schatzki & K. K. Cetina, & E. V. Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, Londres, 2001, pp. 10-23) – « The Sites of Organizations », *Organization Studies*, 2005, pp. 465-484 – « On Organizations as they Happen », *Organization Studies*, 2006, pp. 1863-1873.

Le point de départ de la théorie de la pratique, selon P. R. Schatzki, est qu'une organisation est avant tout un phénomène social local et contextuel qu'il appelle le « site du social » (*site of social*) ou « ontologie du site » (*site ontology*). Ce « site du social » est composé de connexions de pratiques et de configurations matérielles au regard de trois concepts fondamentaux : les pratiques (*practice*), les configurations matérielles (*material arrangements*) et les connexions (*nexuses*). Pour D. Nicolini<sup>32</sup>, le niveau de base de la pratique est l'action de faire et l'action de dire (*doing and saying*) qui constituent ensuite, à un niveau plus élevé, une tâche (*task*) qui, à son tour constitue, à un niveau encore plus élevé, un projet (*project*). La même action de faire et de dire peut être mobilisée dans de différentes tâches et leur signification peut être différente. Le même terme, comme par exemple, « écrire » peut désigner, soit une tâche (écrire un commentaire), soit un projet (publier un texte) qui implique plusieurs tâches. Les actions, les tâches et les projets constituent une pratique qui est à la fois un objet d'analyse théorique, mais aussi empirique, c'est-à-dire un objet épistémique.

Les actions de dire et de faire qui constituent les pratiques sont reliées par quatre mécanismes sociaux qui donnent vie au « corps social » :

- Le « *Practical understanding* » signifie que la compréhension de la pratique (*Knowing*) provient du fait d'être acteur d'une pratique. Il s'agit de savoir-faire, savoir-être, nécessaires pour y participer ;
- Les règles (*Rules*) spécifient explicitement comment doivent (devraient) se dérouler les actions et permettent de connecter les tâches et les projets dans des configurations complexes. Elles sont introduites par ceux qui ont du pouvoir et de l'autorité ;
- La structure « téléo-affective » (*teleoaffective structures*) relie également les actions dans une pratique reconnaissable. Ce sont les buts, projets ou émotions que chaque participant doit ou peut poursuivre dans une pratique et cette structure peut être différente selon les buts et objectifs de chaque agent organisationnel, d'où l'existence de conflits.
- Le « *General understandings* » est défini par D. Nicolini comme « *la compréhension réflexive du projet en global par les acteurs dans lequel les acteurs sont impliqués et elle contribue à l'intelligibilité des actions, comme si quelqu'un d'un groupe de randonneurs dira à ceux qui marchent trop vite « Il n'est pas nécessaire de marcher vite car on est ici pour s'amuser »* ».

Si les trois concepts de « *practical understandings* », de « *rules* » et de « *teleoaffective structures* » ne suscitent pas de débats pour leurs définitions, celui de « *general understandings* » est flou (missions, valeurs et objectifs stratégiques vitaux pour la survie de l'organisation et qui doivent être suivis par tous les agents organisationnels au risque d'être exclus.

L'autre concept clé de sa théorisation est constitué par les « configurations matérielles », concept qui constitue la différence avec la théorie de l'acteur réseau (ANT) qui s'intéresse aux objets matériels. Il reconnaît la performativité des objets matériels, mais pense que seul le sujet humain peut entreprendre une pratique et qu'il n'y a pas de symétrie entre les acteurs et les objets matériels, d'où sa différence par rapport à l'ANT.

L'entrelacement des connexions (*nexus*) constitue un réseau infini. C'est une vision relationnelle et holistique qui efface le clivage entre le niveau micro et macro. Une

---

<sup>32</sup> D. Nicolini, *Practice Theory, Work and Organization*, Oxford University Press, 2012  
Yvon PESQUEUX

organisation est constituée de configurations matérielles entrelacées avec des pratiques reliées par trois mécanismes : « *chains of actions* », « *commonalities* » et « *material arrangements* » et elles constituent un réseau infini (*web*). Il a défini les chaînes d'actions comme : « *a sequence of actions, each member of which responds to its predecessor* ». (P. R. Schatzki, 2005, p. 472). Le concept de « *commonalities* » se réfère aux quatre mécanismes sociaux qui organisent une pratique.

La configuration matérielle (*material arrangements*) est aussi importante que les deux précédents mécanismes.

Dans la théorisation de P. R. Schatzki, l'objet d'analyse des phénomènes humains est la pratique qui est à la fois sociale et matérielle : sociale parce qu'elle implique plusieurs participants dont les actions sont coordonnées par les quatre mécanismes sociaux, matérielle, parce que ce sont les objets matériels qui relient les participants. Elle est locale et située, mais en même temps elle est relationnelle et processuelle avec les mécanismes de « configurations matérielles » et de « chaîne d'actions ».

Pour P. R. Schatzki, les pratiques portent différents degrés de « totalitarisme » (*degree of totalitarianism*). Plus une pratique est « totalitaire », moins elle tolère la diversité de comportements acceptables.

### **La distinction « *practice – practicing – practising* »<sup>33</sup>**

Les références en sont les suivantes :

- Une pratique est un mode de comportement enraciné dans le temps et dans un contexte social. Elle est construite au regard d'un but et « fait » règle ;
- Elle appartient à la mémoire collective de l'organisation, possède la double dimension de l'explicite et de l'implicite, a vocation à résoudre des problèmes. La complexité la caractérise ;
- Une classification organisationnelle distingue les pratiques de coordination (dans le cadre de la réalisation d'un objectif, coordination transversale et partage d'une ressource, etc.), les pratiques de management (qui ont un rôle « stratégique ») et les pratiques organisationnelles (qui contribuent au fonctionnement opérationnel que l'on peut diviser entre des pratiques centrales et des pratiques périphériques) ;
- Des facteurs externes (*feedback* de l'environnement, succès, réglementations) et internes (enracinement des valeurs, poids de *leaders*, poids des représentations) qui pèsent sur l'inertie des pratiques ;
- Des facteurs externes (concurrence, réglementations, changements techniques) et des facteurs internes (croissance, ambiguïté d'objectif, attention apportée par le management supérieur, nouveaux embauchés) qui sont à l'origine de la dynamique et du changement des pratiques, que ce changement soit incrémental ou par rupture ;

que Cette distinction fait entrer dans une logique récursive. La *practice* peut être considérée comme le processus au travers duquel une technique est appliquée (cf. la notion de *praxis*). Rappelons ici que, pour K. Marx, la *praxis* est une théorie en action, la théorie étant ici comprise comme la conscience que l'action tire de sa nature et de sa situation historique, la pratique signifiant à la fois la manière dont on produit le monde et

---

<sup>33</sup> Cette trilogie est fondatrice du programme de recherche GNOSIS et elle est redevable à E. Antonacopoulou, directrice du projet de recherche (<http://www.gnosisresearch.org>)

l'aboutissement effectif de ce processus de production. Dans le sens qui lui est donné en sciences de gestion, elle est largement en relation avec un champ professionnel. Le *practicing* est marqué par l'institutionnalisation de la *practice*. Il concerne les contours procéduraux associés à la « mise en pratique ». Le *practising* peut être considéré comme le processus de production et de reproduction d'une pratique au quotidien, prenant alors en compte les logiques de fluidité, de changement et d'apprentissage. Le *practising* correspond à la notion de pratique considérée au sens large du terme, situation dans laquelle le « geste organisationnel » est représentatif du sens de l'action. Avec la notion de pratique, on met l'accent sur l'objet empirique de la technique considérée, avec le *practicing* selon l'aspect mise en pratique et avec le *practising* selon l'aspect situé (contextuellement et institutionnellement). Les *practices* « font système » avec le *practicing*. Le *practicing* relève plutôt de la réplication (au regard d'un modèle pratique aux composantes normatives) et le *practising* relève de la répétition et admet donc la variabilité ne serait-ce que du fait des circonstances.

La *practice* diffère d'un dispositif, notion qui relève d'une perspective macroscopique (cf. M. Foucault<sup>34</sup>, pour qui la prison est considérée comme un dispositif général de domination). Les dispositifs sont constitués par des institutions légitimes localisables et construites dans une logique répressive. Elle diffère également d'un mécanisme (perspective microscopique) qui peut se définir comme un objet technique plus ou moins rationnel et des personnes au travail autour de celui-ci (cf. M. de Certeau<sup>35</sup>, pour qui le mécanisme vit des institutions et permet la réorganisation du pouvoir au regard de procédures techniques précises et valant avec tous leurs détails). Les relations établies avec ces deux niveaux sont représentatives des relations de pouvoir au quotidien, relations qui valent indirectement pour les agents organisationnels du fait de leur substance « agentique ». Elle diffère également de la notion d'outil (et des synonymes comme méthode, grille, technique au sens de technique d'organisation, etc.), mais, avec en commun, la référence conceptuelle à la notion de technique. La notion d'outil introduit l'idée d'une indépendance de l'« objet » par rapport aux personnes et aux situations. Les deux notions d'outil et de technique contiennent l'idée de référentiel, de méthode systématique et de tâches et celle de connectivité (avec la notion d'outillage pour un ensemble cohérent d'outils). B. T. Pentland & M. Feldman<sup>36</sup>, reprenant et enrichissant les concepts de B. Latour<sup>37</sup>, fondent la notion de routine comme synonyme de celle de *practice* à partir de la trilogie « ostensible – performatif – artefact », la routine étant construite à partir d'une histoire, d'une hiérarchie, de procédures visibles (l'ostensible va fonder l'autorité, légitimer l'aspect performatif. A, aspect « porteur d'effets » (le performatif) compte tenu d'artéfacts (cf. ce qui a été qualifié plus haut d'« outils » de façon générique) qui sont porteurs des preuves de leur efficacité et viennent légitimer les deux aspects précédent – l'ostensible et le performatif. Une *practice* « tient » en elle-même et sa répétition (le *practicing*) en constitue le versant rituel. C'est donc une unité d'analyse comportementale qui se comprend par référence à des schémas cognitifs et des artéfacts, mais aussi par rapport à l'autonomie des agents organisationnels en prise avec

<sup>34</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

<sup>35</sup> M. de Certeau & L. Giard & P. Mayol, *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, Gallimard, collection « Folio essais », n° 146, Paris, 1990

<sup>36</sup> B. T. Pentland & M. Feldman, « Organizational Routines as a Unit of Analysis », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n° 5, 2005, pp. 793-815

<sup>37</sup> B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « folio – essais », n° 267, Paris, 1995 (Ed. originale : *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987)

les situations concrètes dans lesquelles ils se trouvent à un lieu donné et à un moment donné.

La notion de *practice* acte le recouvrement d'un jugement de valeur par un jugement d'existence, le versant jugement étant caractérisé par l'interaction entre l'observateur et la pratique observée, éventuellement assorti d'une qualification (« *best* » *practice*, « *promising* » *practice*, etc.). Elle contient l'idée de l'articulation entre une structure élémentaire et un savoir professionnel (état de l'art) mis en action. Elle dépasse donc la référence à un instrument pour l'idée plus large d'un instrument en action. La notion relève d'un pragmatisme organisationnel, les raisons de sa conceptualisation étant considérées comme extérieures (d'où la référence à l'institution et / ou à l'institutionnalisation) et inatteignables. C'est par exemple le cas du site web comme pratique, compte-tenu de l'idée qu'en outre, on ne pourrait faire sans aujourd'hui. De façon réursive, la notion de *practice* est générique de l'organisation. En d'autres termes, c'est « de » la substance organisationnelle. La référence à la notion est donc à la fois normative (la *practice* est un mode de fonctionnement qui régule les comportements des agents qui la mettent en oeuvre) et relationnelle (une *practice* n'est jamais seule, étant dans ce cas redevable des notions de *Beruf* et d'*ethos* – cf. Max Weber<sup>38</sup>). Une *practice* est interconnectée en termes d'institutionnalisations intra-, inter- et supra-organisationnelle ainsi qu'avec les logiques d'apprentissage et de changement. Une *practice* isolée est dépourvue de signification. Se référer à des *practices*, c'est aussi prendre une distance à l'égard du projet généraliste du managérialisme. Il s'agit plus de s'y confronter en termes de « comment comprendre les pratiques ? » ou sur le fait de savoir ce qu'elles révèlent plutôt qu'en termes de définition pure (qu'est-ce qu'une *practice* ?). Le problème est alors de savoir comment elles apparaissent, se développent, changent ou disparaissent. La notion est plus de l'ordre de l'empirique que de celui d'un concept théorique. Elles se confrontent à la question de savoir « comment fait-on les choses ? », « comment une profession est-elle exercée ? », « comment cela fonctionne-t-il ? ». Les *practices* ne valent donc que contextualisées, d'où l'importance des dimensions institutionnelles tout comme celles de l'institutionnalisation). Les *practices* sont donc un ensemble d'actions individuelles et collectives et non pas le résultat d'une action effectuée par un individu spécifique. Certaines d'entre elles débouchent sur des normes, d'autres pas.

Le *practicing* contient l'idée de jugement de valeur. C'est une réflexion sur la socialisation rationnelle des *practices* dans la mesure où elles sont mises en oeuvre au regard d'un contexte de rationalisation. Les *best practices* proviennent ainsi de situations données et fondent la répétition de l'exercice de *practices* données. Il indique l'existence d'un champ de possibilité d'applications des *practices*. Il tend à fonder les archétypes des conditions de fonctionnement de l'organisationnel. Le *practicing* naît d'une conceptualisation entre des situations (les *practices*) et des personnes (les praticiens). Il peut se définir comme la répétition de pratiques ou comme une série d'activités, de *patterns* régulièrement répétés. Il contient l'idée de récurrence, de standardisation, d'accomplissement. C'est d'abord dans le *practicing* qu'opère la connectivité des *practices*. Il fonde le processus d'institutionnalisation intra-organisationnel (c'est le fondement des routines organisationnelles) et, en partie, le processus d'institutionnalisation inter- et supra-organisationnel. Il sert de mode de compréhension

---

<sup>38</sup> M. Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora Pocket n°6, Paris (Ed. originale : 1904)

à l'organisation en en faisant une forme polarisée de pratiques. C'est donc une sorte de théorisation déterministe de la mise en œuvre des *practices* en répondant à une question du type : cela doit être fait comme cela si... Le *practicing* est une explicitation des conditions techno-organisationnelles de mise en œuvre de tel ensemble de *practices*. C'est une référence valide pour le praticien au regard des logiques de coordination et de cohérence. Il se situe dans le champ du tressage « savoir – pouvoir », dans celui de la gouvernance organisationnelle, de la rationalité instrumentale et du volontarisme managérial. On est « dedans – en haut ». Sa visée est cognitive afin de contribuer à la construction d'un sens donné aux situations. *Practices* et *practicing* sont liés à la notion de technocratie et à l'utopie du management scientifique. D'un point de vue technocratique, une *practice* est considérée comme une « pratique – cible », privilégiant sa composante ostensible. Le *practicing* est alors considéré comme sa mise en œuvre adéquate (son aspect performatif). Le discours managérial opère dans le but de fonder la croyance que *practices* et *practicing* sont en phase, une *practice* ayant été construite et mise en œuvre rationnellement (*practicing*). Cette représentation est en fait contre-nature dans la mesure où un savoir et un savoir-faire sont toujours co-construits avec le praticien et socialement situés.

Le *practising* fonde une compréhension de l'organisation comme étant un ensemble d'éléments en négociation les uns par rapports aux autres ainsi que par rapport aux situations. Il indique la manifestation qui a été retenue à un moment donné et dépend donc des raisons qui ont fondé le choix de la manière de pratiquer les *practices*. Il considère le « réel » dans sa complexité. C'est aussi le moment de l'élargissement du champ des possibles (au-delà de celui qui est fixé par le *practicing*) du fait des modalités de contexte, fondant ainsi la logique de changement (et / ou de création) des *practices*. Il est donc difficile de les décrire de façon déterministe dans la mesure où on y accède par observation et par observation « dedans – en bas ». Il contient l'idée de fusion entre un jugement d'existence et un jugement de valeur et il tient compte de la médiation des situations (plus que des personnes). Le contexte tient un rôle plus important que la visée pragmatique. La référence au contexte va mettre l'accent sur le versant adaptatif, l'appel à la réflexion, à l'autonomie, à la volonté. Le savoir de l'agent se trouve ainsi réajusté en permanence. Le *practising* matérialise la différence de représentation entre l'agent et les *practices* ainsi qu'entre les agents. Avec le *practising*, une imagination créative se trouve mobilisée. C'est l'interaction qui opère entre le *practising* et les *practices* qui fonde la logique d'apprentissage. Le *practising* est le moment de la construction du consensus par l'action. Il est aussi générateur de l'institutionnalisation intra-organisationnelle (du fait du projet de « sédimentation – transformation » des routines organisationnelles qui lui est inhérent). Il est assimilable à de l'« innovation ordinaire » (N. Alter<sup>39</sup>).

Les trois notions de « *practice* », « *practicing* » et « *practising* » fondent une typologie applicable aux logiques organisationnelles en actant, soit la primauté des représentations sur la volonté, soit l'inverse et donc en séparant la rationalisation de la rationalité. Les *practices* se trouvent ancrées dans le domaine de la rationalité en valeur, le *practicing* dans celui de la rationalité limitée et le *practising* dans le domaine de l'a-rationalité. La rationalisation concerne le lien qui opère entre *practices* et le *practicing*, du fait de la stabilisation des *practices* que génère le *practicing* avec la répétition. Le *practising* constitue le moment de la sédimentation des *practices* et contient l'idée de développement, d'adaptation et de reconfiguration des *practices*. Les *practices* sont une

---

<sup>39</sup> N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « Quadrige », Paris, 2003  
Yvon PESQUEUX

forme sédimentée résultant du *practicing* et du *practising*. Les *practices* peuvent être considérées comme une structure élémentaire représentative des logiques organisationnelles, le *practicing* comme la scène de la répétition indiscutée des *practices* et le *practising* comme l'instant de la répétition des *practices*, donc aussi le moment de leur discussion.

Les interactions entre les trois notions sont également nombreuses. Les deux passages *practicing* vers *practices* et *practising* vers *practices* fondent les deux versants de l'institutionnalisation intra-organisationnelle. Le premier s'inscrit dans une perspective processuelle tandis que le second s'inscrit dans une vision événementielle de ce type d'institutionnalisation. Dans le second cas, c'est l'environnement organisationnel qui est considéré comme le champ majeur de la socialisation. *Practicing* et *practising* partent du même phénomène observé, mais considéré d'un point de vue différent. Avec le *practicing*, l'accent est mis sur la réplication alors qu'avec le *practising*, l'accent est mis sur la répétition et la reconfiguration.

Un tableau de comparaison « *practices – practicing – practising* » :

	<i>PRACTICES</i>	<i>PRACTICING</i>	<i>PRACTISING</i>
Conception de l'organisation	l'organisation considérée comme un ensemble de <i>practices</i>	l'organisation considérée comme une polarisation de projets et de <i>practices</i>	l'organisation considérée comme un ensemble d'éléments en négociation
Nature du jugement	d'existence	d'existence et de valeur	d'existence et de valeur
Nature de l'institutionnalisation	intra- inter- et supra-organisationnelle	intra-, inter- et supra-organisationnelle	intra-organisationnelle
Représentation et délibération	représentation > délibération	représentation > délibération	délibération > représentation
Rationalité	instrumentale	procédurale	en valeur
Origine de la conceptualisation	à partir de la primauté accordée aux instruments	comme ensemble de <i>practices</i>	à partir de la socialisation des <i>practices</i>
Positionnement organisationnel	comme état de l'art	les <i>practices</i> sont associées à des situations types	enracinement
niveau conceptuel	technique théorie	technologique pratique	<i>praxis</i>
Type de modèle	normatif	relationnel	enraciné
Visée	descriptive	explicative et prescriptive	compréhensive
Nature	fiction	réducteur de l'imaginaire car	imaginaire créatif

		le cadre est imposé	
Fonction du modèle	formalisé	réplication (à l'identique)	répétition (adaptation aux circonstances)
Figure cible	le professionnel	le praticien	l'agent organisationnel
Positionnement	extériorité	hétéronomie	autonomie
Référent	instrument	gouvernance	« en bas-dedans »
Rôle	de régulation	cognitive	adaptative
Nature de la connaissance	savoir-faire	savoir circonstancié	savoir mobilisé

Le passage « *practice – practicing – practising* » pose la question de la traduction (B. Latour<sup>40</sup>) et de la création d'un savoir local qui est fonction de « qui » traduit « quoi », dans la recherche de quels effets, avec quels effets en définitive, cette traduction venant relier actants humains et actants non humains. C'est ce savoir local qui est à l'origine de processus d'apprentissages et de changements. Les trois notions marquent donc le lien étroit qui existe entre la notion générique de « pratique » et celle de « savoir » (qu'il s'agisse de *knowledge* ou de *knowing*). La connaissance organisationnelle est à la fois cumulative et transférable mais aussi « oubliable ». Elle conduit à de multiples rapports au temps, qu'il soit conçu de façon chronologique ou diachronique (pour l'aspect cumulatif) ou bien encore anachronique ou synchronique (pour l'aspect de transfert et d'oubli) et elle se manifeste concrètement dans les pratiques.

## Conclusion sur la notion de pratique

Une pratique organisationnelle repose sur les aspects suivants :

- La pratique est ce qui vient relier connaissance et action, mais elle comporte un aspect moral et de nombreuses dimensions tacites ;
- Dans son acception actuelle, de nombreuses références peuvent être mobilisées : P. Bourdieu<sup>41</sup> qui considère la pratique comme action, M. Foucault<sup>42</sup> qui la conçoit comme pratiques de soi, S. Turner<sup>43</sup> qui la comprend comme structure, Y. Engeström *et al.*<sup>44</sup> qui la définissent comme un système d'activités, J. Lave & E. Wenger<sup>45</sup> qui en font un contexte social et D. Nicolini *et al.*<sup>46</sup> qui en font un processus d'apprentissage (du *knowing*) ;

<sup>40</sup> B. Latour, *op. cit.*

<sup>41</sup> P. Bourdieu, *op. cit.*

<sup>42</sup> M. Foucault, *L'herméneutique du sujet*, Gallimard-Seuil, collection « Hautes Etudes », Paris, 2001

<sup>43</sup> S. Turner, *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*, University of Chicago Press, 1994

<sup>44</sup> Y. Engeström & R. Miettinen & R. L. Punamäki, *Perspectives on Activity Theory (Learning in Doing: Social Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, 1999

<sup>45</sup> J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation (Learning in Doing: Social Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, 1991

<sup>46</sup> D. Nicolini *et al.*, *op. cit.*

- Le programme de recherche débouche sur le constat de l'existence de différents types de pratiques : des pratiques managériales focalisées sur les rôles stratégiques, des pratiques organisationnelles orientées vers les logiques opérationnelles, le management des projets, des pratiques d'innovation (*promising practices*) qui concernent la coordination des autres pratiques, le partage du savoir, des pratiques centrales qui se distinguent des pratiques périphériques, actant l'existence d'une hiérarchie entre les pratiques et les sous-pratiques qui poursuivent le même but mais à partir de procédures différentes ;
- Une pratique organisationnelle se caractérise par l'existence de différentes composantes : un but, des procédures, des principes, un lieu, des praticiens, une *phronesis*, un passé et un présent, une structure qui se caractérise par le fait qu'une pratique est une manière d'agir collectivement acceptée, répétée et socialement visible, une dynamique dans la mesure où les pratiques sont construites par ceux qui les mettent en œuvre au regard de leur place dans la hiérarchie et de la référence à une *phronesis* dans la façon dont elles construisent une manière d'agir, des frontières qui permettent de les délimiter même si elles varient dans l'espace et dans le temps, leur conférant ainsi une certaine stabilité et, enfin, le fait que les pratiques viennent construire des champs de pratiques du fait des liens qui s'établissent entre elles ;
- Les pratiques se reconfigurent en permanence étant en quelque sorte le lieu organisationnel de la dualité « stabilité – changement », le lieu où, à la fois, les tensions sont actées et dépassées. Au-delà de la dualité « stabilité – changement », les pratiques sont le lieu organisationnel d'autres dualités telles celle du long terme et du court terme, des priorités stratégiques et des priorités opérationnelles, du formel et de l'informel ;
- La notion contribue à la compréhension du fonctionnement organisationnel au regard de leur degré de connectivité entre les procédures d'une seule pratique tout comme entre les pratiques. Elles sont significatives de la substance organisationnelle en offrant une entrée dans la compréhension des modalités de la régulation et de la compétition à l'œuvre au sein d'une organisation ;
- Une pratique organisationnelle n'est pas une manière d'agir, un synonyme de la notion de culture organisationnelle, c'est-à-dire une « habitude » ou de celle d'institution. C'est le lieu du tressage entre une rhétorique de la réalité et une idéologie en action. Elle est un lieu d'expression des interactions sociales et un lieu de concrétisation de l'expérience en action.
- M. Reed<sup>47</sup> insiste sur l'aspect réaliste de la référence à des pratiques. En ce sens, les pratiques organisationnelles sont « fondatrices » (c'est leur dimension « socio-constructionniste »). Mais une telle référence peut aussi relever du positivisme (du fait de l'accent mis sur leur récurrence). Il plaide pour un réalisme critique faisant des pratiques une médiation entre des structures organisationnelles et des agents. C'est ce qui fait que ce sont les pratiques qui génèrent et qui maintiennent les relations constitutives de l'organisation. Il s'agit donc d'une entrée dans la compréhension du processus d'institutionnalisation de l'organisation vu comme processus d'assemblage et de coordination par ses aspects de structuration, d'implantation, de maîtrise et de pilotage. Mais les pratiques organisationnelles sont aussi enchâssées dans les relations de pouvoir. C'est également une notion majeure en termes de médiation car elle assure les logiques de transition, de changement du fait de son caractère longitudinal et dynamique, de la façon dont elle prend en compte la complexité des relations de

---

<sup>47</sup> M. Reed, « Researching Management Practice: A Critical Perspective », , *Bringing Practice Back into our Scholarship*, Academy of Management Conference, Philadelphia, 3-8 August 2007.

pouvoir, du fait que les agents organisationnels sont des répertoires d'action. Comme médiation entre la stabilité et le changement, les pratiques organisationnelles prennent en compte à la fois le temps, le lieu et l'espace. C'est donc une entrée renouvelée dans la compréhension du remodelage et de la complexité organisationnelles (J. Clark<sup>48</sup>). La limite conceptuelle de l'approche est son contextualisme, mais sans doute est-ce une limite nécessaire dans l'état actuel de la question des pratiques en sciences de gestion. La référence à des pratiques organisationnelles construit un personnage conceptuel tenant lieu de fiction instituante dont on espère qu'il ne s'agit pas d'une voie sans issue.

---

<sup>48</sup> J. Clark, *Managing Innovation and Change: People, Technology and Strategy*, Sage, London, 1996  
Yvon PESQUEUX