

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 66 (2008)

**Heft:** 1: Libéralisation et reconnaissance des parties prenantes

**Artikel:** Entre résignation et professionnalisme

**Autor:** Delattre, Miguel / Ocier, Rodolphe

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142112>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# ENTRE RÉSIGNATION ET PROFESSIONNALISME

MIGUEL DELATTRE

*Université Lumière Lyon II*

*miguel.delattre@univ-lyon2.fr*

RODOLPHE OCLER

*Groupe ESC Chambery Savoie*

*r.ocler@esc-chambery.fr*

> L'organisation en tant qu'objet d'étude reste complexe, sujette à diverses définitions et acceptations. Chaque définition entraîne une prise de position quant au rôle des individus à l'intérieur des organisations. Entre l'individu assimilé à l'*homo-oeconomicus* (organisation dite classique) et la non prise en compte de l'individu dans l'organisation (théories de la contingence), se dessine le profil d'un acteur-stratège, responsable de ses actions et de ses choix. Nous mobilisons deux modèles, le premier est celui des modes de création de la connaissance de Nonaka et le second est celui du processus de conduite du changement de l'analyse socio-économique afin d'expliquer que le comportement de l'organisation peut se relier avec celle des individus qui la composent.

Dans une organisation, la reconnaissance de l'individu doté d'un projet et porteur de connaissances (individu devenant acteur (au sens de l'allusio de Bourdieu 1988)) n'est pas suffisante pour activer et développer la qualité du passage à l'acte, pour rendre compte d'un processus de perfectionnement collectif, d'une sorte de socialisation intégrée (passage d'une cohabitation à la coexistence). Nous mobilisons deux modèles, le premier est celui des modes de création de la connaissance de Nonaka (1994) et le second est celui du processus de conduite du changement de l'analyse socio-économique.

## CANALISATION DES STIMULI OU ORCHESTRATION DE L'ACTIVITÉ?

Ce couplage nous semble opératoire pour alimenter une réflexion instrumentée sur l'impact du rôle des acteurs dans une organisation. Le modèle dynamique de gestion de la création du savoir organisationnel repose sur la relation en boucle entre savoir tacite et savoir explicite.

Du	Au	
	Savoir tacite	Savoir explicite
Savoir Tacite	(1) Socialisation	(2) Externalisation
Savoir explicite	(4) Internalisation	(3) Combinaison

Figure 1: Les quatre modes de création du savoir (Nonaka 1994)

Quatre étapes caractérisent ce processus. La première phase de création de savoir organisationnel débute par la phase de socialisation. Elle correspond à la transformation du savoir tacite individuel en savoir tacite collectif. Ce processus de socialisation repose sur l'interaction entre les individus et l'ajustement de l'intersubjectivité. Il est possible sans langage car il repose sur l'expérience partagée. La seconde phase est celle de l'externalisation qui transforme le savoir tacite collectif en savoir explicite. Ce processus consiste à rendre transmissibles et exploitables les savoirs tacites créés dans l'organisation et permet de valoriser les compétences acquises en multipliant leurs usages. La troisième phase, la combinaison, est la mise en commun de savoirs explicites et s'opère au travers de processus sociaux supportés par un langage commun: échange de documents, réunions,... La dernière phase, l'internalisation de savoirs explicites est un processus d'appropriation par expérimentation des acteurs (learning by doing).

Selon une optique plus globale, l'analyse de la connaissance pour expliquer le comportement de l'organisation peut se relier avec celle des individus qui supportent la première et composent la seconde. La perspective permet, par l'introduction des acteurs, de corrélérer au modèle de création de la connaissance celui d'une conduite de changement progressive. La figure suivante (Delattre: 2000) présente le couplage entre le modèle de la connaissance et celui de la conduite du changement. Dans la démarche socio-économique, une action de changement comporte trois axes. Le premier recouvre un processus de résolution de problèmes, le second décline des outils de management pour améliorer et développer l'efficacité du fonctionnement et le troisième présente l'énergie de prise de décisions et la volonté de changement. Cette construction introduit dans le processus de changement la capacité de pilotage des acteurs décisionnels formels et informels de l'organisation.

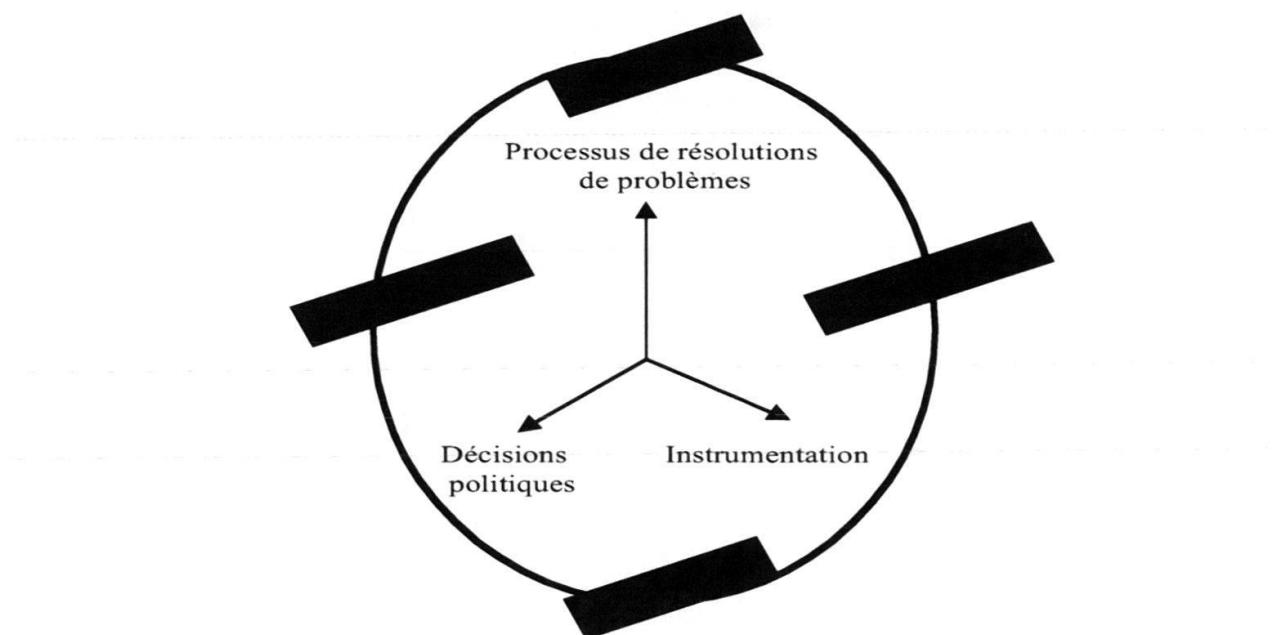


Figure 2: Couplage connaissance - individu - fonctionnement

Les trois axes du changement socio-économique décrivent un processus de perfectionnement collectif mis selon une architecture partiellement visible. Le concept d'architecture d'information correspond à la reconnaissance de la coexistence d'une représentation globale et de représentations locales (Reix: 2004). La notion d'architecture traduit un processus d'activation de la capacité d'équilibration de l'organisation. L'analyse des dysfonctionnements permet de détecter des gisements de potentiel inexploités dans l'organisation (déperdition aux interfaces et dans les interrelations) pour rendre visibles les filières de propagations des perturbations de la qualité de vie dans l'organisation.

Le cycle de résolution de problèmes est une méthode de transformation douce qui permet de réactiver les interactions et les inter-relations défectueuses entre d'une part, des interfaces de l'organisation et d'autre part, entre les acteurs et leur environnement physique et humain. L'instrumentation permet de stabiliser une représentation collective aux interfaces de l'organisation. La création d'outils est structurée et filtrée par les jeux d'acteurs; d'autre part, leur usage devient conditionné par les effets de la transparence qu'ils produisent (Moisdon: 1997). La littérature met l'accent sur la nécessité de mettre en place des outils simples (nous dirons contextualisés), concrets et souples. Ils doivent donc être conçus avec du sens et générer du sens: articuler les dimensions individuelle et collective de l'organisation revient à accompagner le rapport à soi et aux autres.

Les décisions politiques impriment et guident la nature des interactions de l'organisation. Ce faisant elles libèrent l'énergie nécessaire au passage à l'acte. L'interaction des trois axes permet une augmentation de l'état d'équilibre de l'organisation. L'équilibration s'inscrit dans une dynamique de portage partagée de l'activation du potentiel de l'organisation à travers les acteurs.

### RÉSIGNATION ET PROFESSIONNALISME: JANUS ORGANISATIONNEL

Cependant nous pouvons constater un décalage entre le discours institutionnel qui motive l'engagement et la confrontation de celui-ci à une réalité organisationnelle, inducteur d'une schizophrénie généralisée. L'acteur possède également une certaine conception de ses capacités, de son image, une représentation de son monde. La rencontre de ces différents champs et types de discours génère un flou qui provient de:

- > La superposition de la carte et du territoire au sens de Korzybski (1933), mélange de généralité et de concret;
- > Un locuteur polymorphe et non identifiable, mettant en place des espaces de références multiples;
- > Une propagande communicationnelle, qui cherche non pas l'échange dans la communication mais l'affirmation des positions de base des locuteurs. (Ocler: 2005)

La construction de ces discours est souvent en décalage avec les possibilités offertes par l'organisation. Lussato (1992) rappelle que l'école des systèmes sociaux considère l'organisation comme «une coalition coopérative viable aussi longtemps qu'elle procure suffisamment de satisfaction à ses membres pour qu'ils continuent à apporter leur contribution». D'une façon générale, les principales théories de la motivation se fondent sur la mise en balance, par l'individu de son niveau de participation à des besoins ou à l'équité (Perreti 2005).

Dans une perspective dynamique les acteurs déploient des stratégies d'évitement face aux situations de tension. Cela se traduit souvent par une remise en cause de la collectivité plutôt que par la reconnaissance d'un manque de projet actif contributif, ou le décalage entre un projet personnel qui ne peut être mis en œuvre (ou à un coût jugé trop élevé) et des marges de manœuvre trop étroites ou trop contraignantes d'un projet collectif dans lequel au bout du compte l'acteur ne se retrouve pas.

Seeman (1959,1967) dans le cadre de ces travaux sur l'analyse du retrait des acteurs dans les organisations s'est efforcé de trouver une traduction opératoire du concept d'aliénation qu'il a décomposé en cinq dimensions:

- > *powerlessness* ou sentiment d'impuissance pour un acteur,
- > *meaningless* ou non-sens ou absence de signification d'une situation,
- > *normlessness* ou absence de normes,
- > anomie, *value isolation* ou sentiment d'extranéité par rapport aux valeurs,
- > *self-estrangement* ou dépendance de la personnalité par rapport à des exigences qui l'indiffèrent.

L'analyse développée nous apparaît féconde par le fait que les critères mis en avant peuvent être rapprochés de notre analyse de l'organisation humainement intégrée. Nous identifions les critères de cet auteur comme indicateurs de la dégradation du lien social dans la relation entre acteurs entre les dimensions individuelle et collective de l'organisation.

En contrepoint à cette situation, un autre type de comportement est cependant possible. Le professionnalisme d'une personne est la mise en œuvre d'un comportement (factuel) lors du passage à l'acte. L'acteur est analysé à travers sa capacité à réaliser des actes décisifs: déclencher des actions, passer à l'acte. La situation de coopération renvoie à la capacité de la personne à insérer son activité dans des situations ou des niveaux de performance attendus au regard de l'activité d'autres acteurs. En situation de coopération, c'est le savoir-faire de production d'actes qui importe, c'est-à-dire la référence à un niveau de qualité négocié avec d'autres acteurs dans un cadre d'activité collectif. Un acteur fait preuve de professionnalisme, si son comportement correspond à des critères d'effectivité synonyme de passage à l'acte, de qualité: l'action et ses impacts ne sont pas perçus comme dysfonctionnels et de production d'actes congrus c'est-à-dire d'actions réalisées sous contraintes: le jugement de l'acteur par des tiers (Girin: 1990).

Le déclenchement est saisi par le passage à l'acte. L'individu est doté d'une dimension énergétique qui dépasse la vision mécanique de la force de travail. Assimiler l'acteur à une unité active (Perroux: 1975) permet de relativiser la contrainte et d'émettre l'hypothèse de l'incidence des volontés agissantes des acteurs, l'énergie humaine. L'énergie humaine se définit comme les ressources physiques et mentales dont est doté un être humain, lui permettant de prendre des décisions et de les mettre en œuvre. Le passage à l'acte implique une dépense d'énergie, une transformation des informations en actions ou la matérialisation des intentions exprimées ou inexprimées dans des actes de mise en œuvre. Il est canalisé par le jugement de tiers, aussi bien au niveau global de l'organisation qu'au niveau de l'ensemble des acteurs qui la constituent, et dans l'interaction des deux. Produire des actes ne comprend pas seulement une dimension énergétique, mais également une capacité d'interprétation, de

traduction et d'agencement d'actes dans un contexte: le savoir-agir et la mise en œuvre de compétences.

Le dernier point du professionnalisme des comportements des acteurs est la référence au contexte de l'action: l'acte congru. La référence théologique renvoie à une relation proportionnée pour un effet donné alors que la référence ecclésiastique a généralisé la notion de portion congrue qui est une contribution dont la visée est la subsistance. L'acte réalisé est congru s'il répond à trois caractéristiques: il est pertinent, c'est-à-dire contextualisé par une situation, cohérent, donc proportionné dans son intensité ou sa durée et convenable, soit porteur de valeur ajoutée pour la performance globale d'une organisation. Le professionnalisme d'une personne pris dans une dimension comportementale est fonction d'une mobilisation des ingrédients du professionnalisme [(I), (II), (III)] dans une situation donnée.

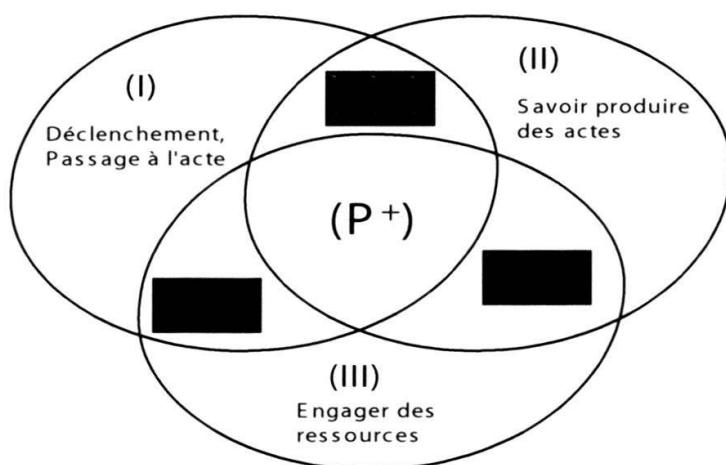


Figure 3: Les critères comportementaux du professionnalisme des acteurs.

Un acteur avec un savoir-agir donné peut manifester un comportement non professionnel. La perception du passage à l'acte acquise, il peut manquer à l'acteur des moyens et des ressources utilisées par d'autres ou non disponibles. Ce peut être le scénario de l'action qui n'est pas défini, mal compris ou ignoré. Un comportement plus professionnel se traduit par une substitution de réponses inventées en temps réel pour des problèmes nouveaux à des réponses routinisées aux problèmes dont on cherche vainement à faire l'inventaire (Degot: 1986). Il s'agit d'impulser une modification de l'engagement des individus vis-à-vis de l'organisation pour passer d'une contractualisation du geste à une contractualisation des comportements (Savall: 1974) et des attitudes (Courpason: 1997).

## CONCLUSION

L'organisation en tant qu'objet d'étude reste complexe, sujette à diverses définitions et acceptations. Chaque définition entraîne une prise de position quant au rôle des individus à l'intérieur des organisations. Entre l'individu assimilé à l'homo-oeconomicus (organisation dite classique) et la non prise en compte de l'individu dans l'organisation (théories de la contingence), se dessine le profil d'un acteur-stratège, responsable de ses actions et de ses choix.

Ce type d'individu évoluant toujours entre vie professionnelle et vie privée ne peut se développer et jouer son rôle que lorsque l'organisation elle-même permet son apparition et son développement, nous parlons alors d'organisation humainement intégrée.

Cette dernière, basant les échanges professionnels sur l'acquisition de connaissance, la maîtrise d'outils managériaux et la pratique de la négociation cherche, face à la résignation grandissante des individus, à mettre en place un processus de développement du professionnalisme centré sur la coopération dans un cadre d'activité collectif.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOURDIEU P., *Intérêt et désintérêt*, Cours du Collège de France à la Faculté d'Anthropologie et de sociologie de l'Université Lumière Lyon 2, les 1er et 8 décembre 1988, Cahiers de recherche n°7: Groupe de Recherche sur la Socialisation UA 893 CNRS, Institut de Recherches et d'Etudes Sociologiques et Ethnologiques, 67 p.
- CAUVIN P.; *Illusions, désillusions et mécanismes de défense dans le fonctionnement des organismes de services à but non lucratif* in Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n°13, 1/1989, p. 139 - 161.
- COURPASSON D., «*Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale*», *Sociologie du travail* n°1, 1997, pp 39-61.
- DÉGOT Vincent, «*Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprises contemporaine: le type «professionnel»*», doc. ronéo, février 1986
- DELATTRE M., «*La contribution d'un processus de perfectionnement collectif à la création et à la diffusion des savoirs d'orchestration dans une organisation*», Communication à la 18ème Université d'été de l'IAS, Aix en Provence, 30 et 31 août 2000, 17 p.
- GIRIN J. (1990), *L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode*, in Martinet A.-C. (Ed.) Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica, p. 141-182.
- KORZYBSKI A., *Science and Sanity: An introduction to non-aristotelian systems and general semantics* Lakeville, Conn.: International Non-aristotelian Library Publishing Co. 1933
- LUSSATO B. (1992), *Introduction critique aux théories d'organisation*, Paris, Dunod.
- MOISDON Jean-Claude (sous la direction de), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, 1997.
- NONAKA I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Sciences*, Vol.5, n°1, Février, 1994, p. 14-37.
- OCLER R., *Quelle responsabilité sociale, pour quelles entreprises?*, 3ème Congrès de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 2005
- PERRETI J.M.; *Ressources humaines et gestion des personnes*. 5 edition. Paris (France): Vuibert, 2005, 224 p
- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Etude économique 2, Dunod, 1er tirage 1973.
- PERROUX F., *Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975.
- REIX R. *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5<sup>e</sup> Ed., 2004,
- SAVALL H., MARTINET A-C, «*Stratégie socio-économique de l'entreprise*», *Revue Française de Gestion*, n°21, mai-juin / juillet-août 1979.
- SAVALL H., *Reconstruire l'entreprise - Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1980.
- SAVALL Henri, *Reconstruire l'entreprise - Analyse socio-économique des conditions de travail*, préface de François PERROUX,

Dunod, 1980.

SEEMAN M.; *Les conséquences de l'aliénation dans le travail, Sociologie du Travail*, n°2, avril - juin 1967, pp. 113 - 133.

SEEMAN M.; On the meaning of alienation, *American Sociological Review*, vol. 2, décembre 1959, pp. 783 - 791.