

Mais de quoi peut-il donc être question quand on parle de « pratiques » ?

Par Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin - 75 141 PARIS Cédex 03

Membre du Practice Theme Committee de l'Academy of Management

President elect de l'IFSAM

Qui d'entre nous n'a jamais été confronté à l'usage de la notion de pratique ? La notion contribue même à qualifier une configuration organisationnelle aujourd'hui : la communauté de pratique(s) qui met l'accent à la fois sur la dimension collective de la pratique, la complémentarité et la connectivité des membres, c'est-à-dire un engagement mutuel dans une entreprise commune. La notion de « pratique » est souvent confondue avec « comportement ». Et pourtant, si l'on a bien le comportement de ses pratiques, il en va tout autrement si l'on cherche à accéder à la pratique de ses comportements ! L'usage de la notion est le plus incontrôlé aussi bien dans sa version « vulgaire » (où « pratique » vaut alors pour « concret ») que dans sa version « scientifique » où « pratique » vaut « proximité avec le terrain ». Il est toutefois nécessaire de signaler le développement de la *Practice-based View* en management, domaine où la référence à la pratique apparaît comme un nouvel « objet » à détermination stratégique (n'est-il pas si souvent question de « bonnes pratiques » ?).

Il en va de la notion de « pratique » comme des autres notions qui franchissent la paroi du champ des sciences des organisations (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). Une dernière proximité à noter est celle qui apparaît entre la notion de « pratique » et celle d'« expérience ». Ces deux notions ont en commun la référence à la conscience et à l'immersion. Elles mettent toutes les deux l'accent sur le fait d'être socialement et organisationnellement « situées » et à un séquençage temporel et spatial.

Yvon PESQUEUX

Ce billet d'humeur ne proposera pas de définition de la notion, définition qui constitue en fait un programme de recherche. Il va seulement se référer à deux aspects, la confusion qui est généralement faite entre « pratique » et « concret » et la convocation implicite de deux doctrines philosophiques dont le lien avec cette notion est loin d'être évident.

Une *Practised-based View* offre donc une conception des organisations qui est « en cours », s'agissant d'une métaphore transposée de l'épistémologie, en faisant ainsi un « objet - frontière », c'est-à-dire un « objet conceptuel » ayant des significations communes mais aussi différentes selon les communautés de référence (philosophie, sociologie, sciences des organisations, etc.). 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.

La notion de *best practice*

La question des pratiques a connu un développement considérable en sciences des organisations avec la référence à la notion de *best practice*, qui, d'un point de vue organisationnel, conçoit la pratique comme ce qui assure à la fois la performance et la conformité (tirée de son aspect normatif). Cette référence peut être rapprochée d'une forme de reconnaissance de la tyrannie de l'action. Cette référence ouvre le champ des pratiques à la rationalité normative. On pourrait même en faire à la fois un mythe et un rite dans l'usage qui en est fait aujourd'hui ou encore un stigmate du *one best way* de l'utopie du management scientifique.

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 carrément des *bad practices*. Il faut également souligner la frontière assez souvent 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 le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels « externes » et à un référentiel « interne » à l'organisation, référentiel issu le plus souvent du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est donc soumise à une double dimension du jugement de valeur, externe et interne. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite 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 de la *best practice*. Elle est considérée comme « état de l'art » (finalement proche de la notion de standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». Ces deux actes sont très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force. 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 le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation et à la plus ancienne notion de standard, notion qui a été tant décriée.

La « pratique » et la référence à un « praticien »

Se référer à la pratique dans le champ des organisations, c'est aussi se référer à des praticiens et donc à une tentative de construction de l'anthropologie d'un agent dans cet univers qui est qualifié d'organisation sans pour autant le réduire, comme ce qui est fait le plus souvent, à des « protocoles » plus ou moins fondés. A défaut de cela, il est sans doute impossible de se confronter à quelque rationalité que ce soit dans la mesure où ce sont ces « figures » qui sont porteuses de telle ou telle rationalité.

Si le praticien est une personne ayant la connaissance de son art et de l'usage des moyens pratiques, avec ce terme, on met l'accent sur ce qu'il y a de plus pragmatique dans l'expérience. Avec le praticien, l'accent est mis sur la *metis* (la ruse intelligente comme mode de confrontation aux situations) et sur la *phronesis* (prudence aristotélicienne). Le praticien maîtrise un art de faire. Se référer à la figure du praticien, c'est « con-fondre » savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont plutôt constitutifs de la figure du professionnel en mettant en plus l'accent sur les circonstances de leur mise en œuvre. C'est pourquoi, au regard de ces trois composantes, le professionnel se réfère plutôt à la compétence qu'à la pratique.

« Concret – abstrait », « théorique – pratique », deux « couples conceptuels » orthogonaux

Au regard de l'axe « théorie – pratique » et de l'axe « abstrait – concret », soulignons d'abord que qui est théorique n'est donc pas pratique et que les deux versants « théorie » et « pratique » existent en dualité. Par contre, ce qui est abstrait ne peut être assimilé à du théorique de la même manière que ce qui est concret ne peut être assimilé

à du « pratique ». Par exemple, argumenter sur le développement durable comme théorie floue est nécessairement abstrait, mais infiniment plus pratique que l'alignement rhétorique des *best practices* qui, elles, sont concrètes mais théoriques quand elles sont formalisées indépendamment de leur contexte, et non transférables comme cela d'une organisation à l'autre voire à l'intérieur d'une même organisation.

Utilitarisme et pragmatisme comme doctrines du « moment libéral »

Le « moment libéral » se caractérise par des recouvrements entre :

- Un libéralisme politique « traditionnel » qui met en avant le principe de liberté, c'est-à-dire l'articulation entre l'universalité de la loi et l'expression des intérêts particuliers,
- Un libéralisme économique, celui formalisé par A. Smith à partir d'une philosophie politique et morale construite sur la base des sentiments moraux, qui met en avant la liberté d'expression des intérêts et qui trouve sa concrétisation actuelle dans la notion de « mondialisation » mais qui tient plus du « laisser-fairisme » que du libéralisme,
- Un utilitarisme formulé au XIX^e par J. Mill sous sa version actuelle, qui ne confère de valeur qu'à ce qui est utile et légitime la distinction « théorie » (accessoirement utile) et « pratique » (fondamentalement utile),
- Un positivisme qui accorde un contenu de valeur au déterminisme technique, et qui, du fait du soupçon de la science et de la technique (cf. la bombe atomique), a conduit à substituer sémantiquement le terme de technologie à celui de technique à partir de la référence à l'entreprise,
- Un pragmatisme qui est une doctrine qui prend pour critère de vérité le fait de réussir pratiquement mais envisagé ici sous l'angle de la réussite matérielle,
- La légitimité accordée au capitalisme qui est une pratique économique ancienne, née au XIV^e et XV^e siècle dans sa version moderne comme ordre politique et s'appliquant aujourd'hui au monde entier, donc dans la perspective d'une idéologie mondialiste.

C'est, entre autres, le *mix* de tous ces éléments qui se trouvent être constitutifs du « moment libéral ».

C'est ce qui conduit la référence à la pratique comme nécessaire et problématique.