

Dépasser les approches paradoxales en GRH : l'apport de la Théorie de l'Acteur-Réseau

Patrice BEGIE

Doctorant - Université Clermont Auvergne, Université d'Auvergne, EA 3849, CRCGM.

Pierre MATHIEU

Maître de Conférences HDR - Université Clermont Auvergne, Université Blaise Pascal,
EA 3849, CRCGM.

Résumé.

Le développement disciplinaire de la GRH s'appuie très fréquemment sur l'identification de paradoxes structurés autour de couples ago-antagonistes, notamment « individu *versus* collectif » et « acteur *versus* instrument ». Plusieurs contributions très récentes montrent clairement que des ajustements se construisent en permanence entre les deux pôles mobilisés afin de régler des tensions paradoxales. L'objectif de notre contribution est de proposer une perspective de compréhension de situations de GRH qui consiste à suivre ces ajustements en se fondant sur la Théorie de l'Acteur-Réseau. L'apport visé est d'aller au-delà d'une réduction légitime de problématiques de gestion à une ou plusieurs dimensions paradoxales. A travers ce dépassement, il s'agit d'enrichir la compréhension de situations de gestion dont la dimension paradoxale est indubitable, en l'occurrence la construction du collectif autour de la relation « acteur-instrument » de gestion. Notre proposition est une approche théorique qui met en question la portée des paradoxes identifiés classiquement. Nous considérons, à titre d'illustration, que l'articulation de tensions appréhendées sur la base d'un couplage ago-antagoniste « individu-collectif » et « acteur-instrument » gagnerait à être éclairée par l'approche du « collectif en train de se faire » proposée par l'ANT et singulièrement par le concept d'assemblages entre actants humains et non-humains en situation de controverses managériales.

Mots clés : paradoxes, G.R.H, A.N.T, couples ago-antagonistes, controverses managériales, assemblages.

De très nombreux travaux en Gestion des Ressources Humaines éclairent le développement de ce champ disciplinaire à partir de l'identification de paradoxes structurés notamment, mais non exclusivement, autour de couples ago-antagonistes. Les objets d'études, postures et perspectives monopolisés en GRH constituent un corpus polymorphe caractérisable, à la fois, par un rattachement à une pluralité de disciplines et par une diversité d'orientations thématiques, dont le dénominateur commun est de proposer une représentation à partir de caractérisations en opposition. Plusieurs contributions très récentes montrent clairement que, par ailleurs, les acteurs construisent en permanence des ajustements entre les deux pôles de la référence conceptuelle utilisée pour rendre compte de leur activité et qu'ils le font d'une manière qui leur permette de régler ces tensions paradoxales. La proposition théorique d'adopter une perspective de compréhension de situations de GRH qui consiste à suivre ces ajustements, en se fondant sur la Théorie de l'Acteur-Réseau, vise à aller au-delà d'une réduction légitime de problématiques de gestion à une ou plusieurs dimensions paradoxales. A travers ce dépassement, il s'agit d'enrichir la compréhension de situations de gestion dont la dimension paradoxale est indubitable, en l'occurrence la construction du collectif autour de la relation acteur-instrument de gestion. La présente contribution est une proposition d'approche théorique qui met en question, non pas le principe, mais la portée des paradoxes identifiés.

Nous estimons que l'articulation de tensions appréhendées sur la base de couplages ago-antagonistes « individu-collectif » et « acteur-instrument » gagnerait à être éclairée par l'approche du « *collectif en train de se faire* » proposée par l'ANT et, singulièrement, par le concept d'assemblage entre actants humains et non-humains. La dichotomie acteur-instrument peut être rattachée explicitement à la définition de la forme paradoxale de l'ago-antagonisme en tant que point de rencontre de forces symétriquement et simultanément en opposition et en coopération. Celle de l'articulation de l'individu et du collectif ressortit aussi de ce paradoxe. Et l'ANT constitue une opportunité de leur permettre d'être éclairées l'une par l'autre : le rôle des objets dans la construction du collectif, au sens de la sociologie des associations, autorise à porter l'attention sur les curseurs qui expriment la dynamique entre les éléments du couplage « acteur-instrument ». Pour rendre compte de cette complexité, la méthodologie de l'ANT repose sur le double registre de l'analyse des controverses (qui portent sur les rôles respectifs des éléments couplés) et sur le tracé des traductions (que

l'on peut entendre comme les connexions qui véhiculent des transformations de ces rôles).

Notre réflexion s'appuie tout d'abord sur une proposition de caractérisation des artefacts paradoxaux au cœur de la recherche en GRH. Cette analyse nous permet ensuite, en mobilisant le cadre conceptuel de l'ANT, de formuler deux propositions. La notion d'assemblage nous semble tout d'abord de nature à permettre de dépasser l'approche paradoxale « individu-collectif ». La redéfinition du rôle des objets en tant qu'actants nous amène enfin à reconsidérer le couple « acteur-instrument ».

1. Les approches paradoxales au cœur de la recherche en GRH

L'analyse historique de la Gestion des Ressources Humaines (Fombonne, 2001; Guérin, Pigeyre & Gilbert, 2009; Bouchez, 2012) fait apparaître un corpus progressant à partir de choix successifs d'objets d'études, de focales, de postures épistémologiques et méthodologiques. Certains de ces choix reflètent des « modes » académiques et/ou managériales (Meston & Sturtzer, 2002 ; Boussard, 2008 ou Detert *et alii*, 2007, Pigeyre, 2006) ; d'autres sont analysés comme relevant de « mythes » (Grimand, 2005). Tous s'inscrivent néanmoins dans une dynamique d'adaptation de la GRH, de sa place, de ses questionnements et de ses pratiques aux évolutions de ses environnements, tant internes (stratégies et modèles de croissance, structures organisationnelles, cultures, systèmes de gouvernance, mécanismes de régulations, systèmes de management ...) qu'externes (économiques, juridiques, géopolitiques, socio-culturels, technologiques...). Au cours des dernières décennies, de très nombreux auteurs, empruntant de multiples champs disciplinaires des sciences humaines et sociales (économie, psychologie, sociologie, droit, études civilisationnelles, philosophie, épistémologie...), ont considérablement enrichi et augmenté le corpus. De nombreuses ramifications de la GRH se sont alors développées dans des directions extrêmement variées parmi lesquelles, sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible d'identifier les recherches relatives aux comportements organisationnels, aux mécanismes de régulation sociale, à la culture et l'interculturalité, au pouvoir et au leadership, aux leviers d'incitations et de motivation, aux systèmes de relations professionnelles, aux politiques de rémunérations, à l'architecture, à la place et aux rôles de la fonction RH, etc. La GRH apparaît ainsi

aujourd'hui comme un « *objet malaisé à saisir* » (Pichault & Nizet, 2013) qu'il convient tout à la fois d'analyser finement dans ses développements les plus raffinés et d'embrasser dans sa globalité et sa complexité. Ce souci de modélisation a conduit de nombreux auteurs, notamment Tichy, Fombrun & De Vanna (1982), Beer *et alii* (1984), Guets (1987), Guerin & Wills (1992), Brabet (1993), Igalens (1996), Ulrich (1996), Pichault & Nizet (2000), Brewster & Mayrhofer (2005) ou Pigeyre (2006), à proposer des définitions, des représentations visant à structurer une perception globale¹.

Le point commun de ces propositions réside dans l'identification et la caractérisation de notions discontinues et souvent placées en opposition. Ces analyses du réel par focalisations revendiquées sur des objets problématisés (individu, groupe, processus, résultat, instrument, acteur, conception, usage, ...) répondent à des stratégies spontanées et légitimes de réduction de la complexité. Il est difficilement concevable de prendre en compte simultanément et intégralement la totalité des questions qui se posent quant à la gestion des ressources humaines. La plupart des chercheurs choisissent donc, a priori et à partir de représentations souvent préexistantes, l'« objet » sur lequel ils se proposent de travailler et qu'ils placent naturellement au cœur de leurs problématiques.

La variété de ces ramifications conduit naturellement à l'apparition de situations et d'injonctions paradoxales telles que définie par Smith et Lewis (2011, 382) :

“We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. This definition highlights two components of paradox : (1) underlying tensions – that is, elements that seem logical individually but inconsistent and even absurd when juxtaposed- and (2) responses that embrace tensions simultaneously (Lewis, 2000)”.

A la suite de Smith et Lewis (2011), nous pouvons identifier, parmi d'autres, plusieurs tensions analysées dans des recherches récentes sur les paradoxes : collaboration *versus* contrôle (Sundaramurthy & Lewis, 2003), individuel *versus* collectif (Murnighan & Conlon, 1991), explorations *versus* exploitation (Smith & Tushman, 2005 ; Papachroni, Heracleous & Paroutis, 2015), flexibilité *versus* efficience (Adler, Goldoftas & Levine, 1999), profit *versus* RSE (Margolis & Walsh, 2003 ; Vandangeon-Derumez, Grimand & Schaeffer, 2014 ; Hahn T. *et alii*, 2014).

¹ Ce foisonnement de travaux est d'ailleurs à l'origine du thème du 26^e congrès de l'AGRH (2015).

Le point commun de ces différentes problématiques de recherches est qu'elles se structurent autour de ce que Bernard-Weil (1999) nomme des couples ago-antagonistes au sein desquels « *l'antagonisme correspond à l'opposition de deux forces agissant sur un récepteur commun, l'agonisme à leur coopération* » (p. 107). Cette notion, empruntée à une branche de la théorie des systèmes, permet ainsi d'étudier la dynamique d'un équilibre entre deux forces tout à la fois opposées dans leurs actions et indispensables l'une à l'autre (Encadré 1).

Encadré 1 : La métaphore de l'échafaudage volant

« *Très simplement, il s'agit d'un échafaudage volant, soutenu par deux cordes reliées à deux moteurs sur le toit de l'immeuble, qui sont eux-mêmes régulés par un « ordinateur ». Ce système de contrôle assure le maintien de l'horizontalité ... en toutes circonstances (sécurité du travailleur) : c'est la régulation antagoniste. Il fixe aussi la longueur totale des cordes ... de façon que l'échafaudage volant soit à la bonne hauteur sur la façade (efficacité de la tâche) : c'est la régulation agoniste.* ». Bernard-Weil (1999), p. 116

Dans un article consacré aux comportements et stratégies des managers intermédiaires, Zhang *et alii* (2015) analysent les tensions paradoxales auxquelles ces « leaders » sont confrontés et démontrent que leurs performances en termes de gestion d'équipes résident en partie dans leur capacité à trouver et maintenir des équilibres complexes au sein de cinq couples ago-antagonistes :

“(1) combining self-centeredness with other-centeredness, (2) maintaining both distance and closeness, (3) treating subordinates uniformly, while allowing individualization, (4) enforcing work requirements, while allowing flexibility and (5) maintaining decision control, while allowing autonomy”.

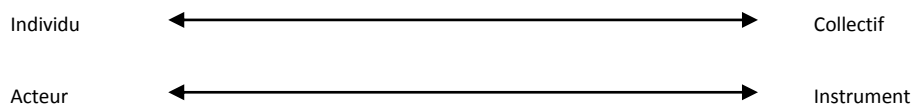
Ces travaux illustrent, selon nous, parfaitement les perspectives paradoxales auxquelles un très grand nombre de chercheurs en GRH se confrontent aujourd'hui. L'articulation des tensions entre les éléments opposés - notre visée est de mieux saisir les forces qui s'exercent au-delà de la description des états intermédiaires - peine à être comprise en raison d'une dynamique de recherche d'équilibre par les acteurs dont la représentation focalisée sur deux repères ne rend pas compte.

La configuration de cette problématique découle selon nous des trois propositions suivantes :

1 : La prise en compte de la complexité des problématiques de GRH conduit spontanément les chercheurs à identifier et caractériser des couples ago-antagonistes

traduisant les multiples paradoxes inhérents aux fonctionnements actuels des organisations.

2 : Ce faisant, ils adoptent inévitablement une représentation « polarisée » du réel. L'ensemble des couples ago-antagonistes repérés dans le champ de la GRH peut se décliner, selon nous, à partir de deux couples « racines » :



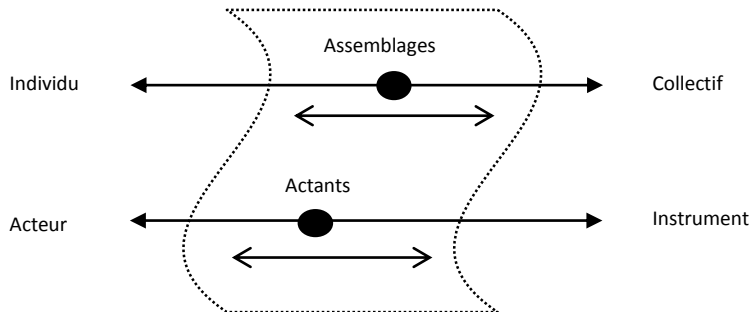
3 : Cette approche paradoxale de la GRH, autour de couples ago-antagonistes, nous semble inévitablement présenter deux limites majeures mais dépassables.

La première limite découle de ce que les travaux les plus récents montrent clairement que les propositions théoriques les plus fécondes et les pratiques managériales les plus efficaces (voir, entre autres, Hahn *et alii*, 2014 ; Zhang *et aliii*, 2015 ; Papachroni, Heracleous & Paroutis, 2015) ressortissent toujours d'un équilibre, plus ou moins stable, entre les deux éléments du couplage. Il conviendrait donc de travailler sur le curseur intermédiaire et sa dynamique plutôt que de se focaliser sur les pôles pour en saisir l'articulation. Or, par définition, ce n'est pas ce qui est étudié.

La seconde limite est inhérente à la démarche analytique qui consiste à isoler les couples. Chacun d'entre eux vise ainsi à épuiser une problématique et, de ce fait, se trouve, par construction, exclusif de tous les autres. Or, comme le démontrent très bien Zhang *et alii* (2015), la progression vers une meilleure connaissance du réel requiert inévitablement de travailler sur des modèles multidimensionnels.

Notre proposition consiste donc à rechercher les voies qui permettraient de dépasser cette approche paradoxale et de renouveler son énoncé en changeant radicalement de perspective par le recours aux concepts et mécanismes de la Théorie de l'Acteur-Réseau. Le schéma suivant illustre cette proposition de dépassement des approches paradoxales de la GRH, symbolisée par l'ancrage à deux couples ago-antagonistes structurants. Grâce au cadre théorique de l'ANT, cela permet de mobiliser des concepts ajustés à la compréhension de dynamiques à l'œuvre entre, actants, dans le cadre d'assemblages donnant lieu à des controverses managériales (Hussenot, 2014).

Controverses managériales
(Théorie de l'Acteur-Réseau)



2. Dépasser l'approche paradoxale individu-collectif par une redéfinition du social comme un assemblage

Le social n'est pas un domaine, c'est un mouvement. Selon Latour (2006), le projet qui sous-tend « *Reassembling the social* »² peut être vu comme la contestation de la désignation par le terme *social* d'un état de choses stabilisé, d'un assemblage de liens pré-existants permettant de rendre compte d'un phénomène, d'une situation ou d'un processus, en en fournissant une *explication sociale*. L'intention est ainsi de montrer que le social ne peut être pris comme un matériel, un matériau ou comme un domaine particulier. L'idée force est de redéfinir la notion de *social* en revenant à son sens originel (sic) et en la rendant à nouveau capable d'enregistrer des connexions inattendues.

2.1. Une définition alternative du social : un assemblage.

Latour (2006) propose d'analyser le « social » à partir d'un renversement de perspective.

Il caractérise tout d'abord ce qu'il nomme le social n°1 (ou S1) comme un domaine particulier de la réalité. Le social est alors considéré comme un phénomène spécifique (la société, l'ordre social, la pratique sociale, la dimension sociale, la structure sociale) isolé de l'économie, de la psychologie, du droit, voire de la science. Le social n°1 est ainsi un contexte éponyme fournissant un type de causalité rendant compte de ce que les

² Version originelle du titre de l'ouvrage revendiqué comme une entreprise systématique d'explicitation de l'ANT.

autres domaines ne peuvent expliquer. Le social est une colle qui peut faire tenir ce que les autres colles échouent à coller (l'économie, la psychologie, le droit, le management, ...).

L'ANT propose une alternative dans laquelle le social n'est pas un ordre spécifique, ni un domaine distinct de la réalité. Il n'y a ni dimension, ni force sociale, ni contexte particulier. La société est un connecteur parmi d'autres (que Latour désigne comme social n°2 ou S2). La solution proposée par la première approche est une énigme pour la seconde. Le social est ce qui est assemblé par d'autres types de connecteurs que ceux propres à l'économie, la psychologie, le droit, le management. La société n'est pas une force « déjà là ». Le social ne se tient pas toujours là, telle une catégorie de choses qu'il faudrait supposer derrière le visible.

Ces assemblages ne peuvent être saisis que par les traces qu'ils laissent au cours d'épreuves, lorsqu'une association nouvelle se crée entre des éléments qui ne sont aucunement sociaux eux-mêmes. C'est pour cette raison que celles et ceux qui veulent en rendre compte se doivent de « réassembler le social ».

Si la sociologie du social (S1) fonctionne parfaitement avec ce qui a déjà été assemblé, elle laisse à désirer lorsqu'il s'agit de réassembler ceux (et ce) qui participent à ce qui n'est pas -pas encore- le domaine du social proprement dit. Callon et Latour (1983) revendiquent ainsi une transformation radicale de l'approche du social, dont l'épreuve consiste à voir si elle se montre capable de suivre des connexions nouvelles (encadré n°2).

Encadré n°2 : une gamme élargie d'acteurs

" Rendre à l'acteur la totalité de son monde n'est en aucun cas parler de "l'individu" ou opposer une sociologie de l'acteur à une sociologie du système, ou encore exalter le "vécu intersubjectif" ou le "monde intérieur" par opposition aux froides déterminations sociales. C'est simplement dire que la nature, la taille, la fonction de l'acteur sont indéterminées. L'acteur est toujours, donc, en principe sinon en pratique, à la recherche de son identité et parle pour cela au nom d'autres choses. Il est donc toujours un porte-parole, comme le Leviathan de Hobbes. Mais un porte-parole peut être cru et suivi, ou discuté et laissé seul. Sa "fidélité" à "représenter" ce dont il parle peut être discutée. Mais en dehors de la dispute et de la discussion, il est impossible de douter des paroles de l'acteur. [...] La controverse est ce qui permet de passer d'un acteur à l'autre." (Callon & Latour, 1983)

Cet extrait permet d'illustrer l'intérêt du dépassement d'une approche ago-antagoniste du couple individu-collectif. Ainsi, dans des situations caractéristiques de celles

étudiées en GRH, quand les frontières du groupe sont incertaines, quand la gamme d'entités qu'il faut prendre en considération devient fluctuante, la sociologie du social (S1) n'est plus capable de tracer les nouvelles associations d'acteurs. C'est alors qu'il y a lieu de « *remplacer le raccourci commode du social par le détour long, ardu et coûteux des associations* » (Latour, 2006, p. 19).

Le cadre théorique de l'ANT suggère alors qu'il est possible de tracer des relations plus solides et de découvrir des motifs plus éclairants en prenant acte des liens entre des cadres de références instables et changeants. Il convient dès lors d'accepter leur instabilité et de ne pas tenter en vain de vouloir la contrôler par des cadres (en l'occurrence des couples ago-antagonistes qui n'autorisent pas à rendre compte d'associations entre acteurs humains et non-humains).

2.2. Une définition performative des groupes.

Les approches paradoxales en GRH reposent sur l'identification de collectifs préexistants et relativement stables (catégories, équipes, services...). L'ANT en revanche, réfute la référence à une liste stable de groupes. Elle permet en contrepartie de retrouver, en suivant les « faiseurs » de groupe, des traces utilisables comme des données.

Aucun regroupement ne saurait se perpétuer sans être entretenu mais ce sont les moyens nécessaires à leur manifestation qui font toute la différence. De la même façon que si un danseur cesse de danser, la danse est finie, aucun réservoir de liens, aucun pot de colle ne fait tenir le lien social. C'est pour cette raison que l'ANT introduit une distinction entre ostensif et performatif. L'objet d'une définition performative disparaît dès qu'il cesse d'être « performé ». S'il demeure, c'est que d'autres acteurs ont pris le relais. Et ce relais, par définition, ne peut être le monde social puisque c'est précisément ce monde qui doit être relayé. La situation change donc du tout au tout selon que l'on considère les moyens de produire le social comme des intermédiaires ou des médiateurs. Un intermédiaire désigne ce qui véhicule du sens ou de la force sans transformation ; en revanche, un médiateur transforme, traduit, distord et modifie le sens ou les éléments qu'il est censé transporter. Il y a une incertitude permanente quant à *la nature intime des entités*.

La méthode proposée consiste donc à ne plus chercher à dresser la liste des regroupements de base mais plutôt la liste des éléments toujours présents dans les controverses portant sur les groupes. Certains éléments sont, en effet, toujours présents

dans toutes les controverses portant sur la formation de groupes : groupes, anti-groupes, recours à de nouvelles ressources pour rendre leurs frontières plus durables.

Pour délimiter les contours d'un groupe, il faut qu'il y ait des porte-paroles qui parlent au nom de celui-ci et de son existence. Ils sont constamment au travail, justifiant l'existence du groupe, invoquant des règles et des précédents. Ces porte-paroles cherchent des façons de définir les groupes dont les frontières fragiles doivent être marquées, délimitées et fixées pour devenir un peu plus durables. Cet aspect central de l'assemblage du social au sens de l'ANT est une des préoccupations majeures des chercheurs qui adoptent le positionnement théorique de la sociologie des associations : ils font partie des porte-paroles qui contribuent à la définition durable des groupes et, à ce titre, risquent d'être instrumentalisés.

3. Dépasser l'approche paradoxale acteur-instrument par une redéfinition du rôle des objets en tant qu'actants

L'apport de l'ANT ne tient pas tant à la multiplicité des objets que toute action mobilise sur son passage mais à l'élévation de ces objets au rang d'acteurs de plein droit. La continuité propre du déroulement d'une action sera rarement faite de connexion d'humains à humains ou d'objets à objets mais se déplacera probablement en zigzaguant des humains aux non-humains.

3.1. Les objets participent aussi à l'action.

Latour (2006) examine le rôle des objets à partir de la question suivante : lorsque nous agissons, qui d'autre agit en même temps que nous ? La proposition selon laquelle "*un acteur n'agit pas, on le fait agir*" vient du fait que le mot acteur ne désigne pas une source d'action pure et immédiate, ce qu'illustre parfaitement la référence à la performance théâtrale : est-ce pour de vrai ou pour de faux ?

La principale raison pour laquelle les objets se sont vu refuser tout rôle jusqu'ici tient autant à la définition du social qu'à celle des acteurs et des actants. Si l'action est entendue comme ce que font les humains, la question de « *comment un objet peut-il véritablement agir ?* » est évacuée. Par contre, si l'on postule que *toute chose qui vient modifier une situation donnée en y introduisant une différence* devient un acteur, alors les objets sont susceptibles de devenir également des actants. L'ANT n'est pas fondée sur l'affirmation selon laquelle les objets agiraient *à la place* des acteurs humains. Elle considère seulement que le collectif et les associations qui le maintiennent ne sont pas

accessibles si l'on ne commence pas par examiner la question des entités participant à l'action, « *même si cela doit amener à admettre des éléments non humains* ». Cela consiste simplement 1) à augmenter la liste des participants et 2) à élever ces objets au rang d'acteur de plein droit. Dès lors que l'on commence à douter de la capacité des liens sociaux à s'étendre durablement, le rôle des objets devient enfin central.

3.2. Rendre visible le rôle des objets dans les assemblages

Le projet de l'ANT n'est pas de réconcilier la dichotomie « sujet-objet », ni d'établir une « *absurde symétrie entre les humains et les non humains* ». Il ne s'agit pas d'étudier symétriquement les objets et les sujets, mais ni les objets, ni les sujets (Latour, 2006, p. 109, note 21) : l'acteur-réseau prétend ignorer « *tout à fait la longue guerre entre l'objet et le sujet* ». Pour autant, à s'en tenir à la définition du social comme fluide qui devient visible seulement lorsque de nouvelles associations sont fabriquées, il faut produire des descriptions de ce que ces associations font faire aux autres, humains ou non (Akrich, 2007).

Une des difficultés méthodologiques est que, quelles que soient leur importance et la place qu'ils occupent, les objets tendent à s'effacer très rapidement et à devenir invisibles aux yeux des observateurs. Cela ne signifie pas qu'ils cessent d'agir mais que leur mode d'action n'est plus connecté de façon visible aux liens sociaux habituels. Adopter le cadre théorique de l'ANT revient donc à analyser les objets en tant qu'actants. Un chapitre entier de l'ouvrage de 2006³ est consacré à traiter l'incertitude attachée aux rôles des objets dans la formation des associations. Latour décrit comment il propose d'analyser ce que des notices, des plans, des compte-rendus de réunions, des documents de travail,.... font faire aux humains dans le cadre de ces associations sur la base de l'un des ouvrages précurseurs de l'ANT consacré à la construction des faits scientifiques (Latour & Woolgar, 1978/1986).

Conclusion : la controverse managériale comme trace d'analyse des assemblages d'actants.

Les approches paradoxales en Gestion des Ressources Humaines sont centrées sur le suivi d'un curseur entre les deux pôles d'un couple ago-antagoniste. La perspective de l'ANT permet de proposer un repérage différent. Si les phénomènes organisationnels

³³ « Quelles actions pour quels objets ? » (p. 91-123)

peuvent être mieux compris à travers les ruptures (*breaking* de Garfinkel, 1967) qui ont lieu dans les activités quotidiennes, c'est par le concept de controverse, développé historiquement dans le cadre de l'ANT pour la connaissance scientifique ou l'innovation, que ce repérage peut avoir lieu et être étendu à « *l'action en train de se faire* » (Hussenot, 2014).

Le concept émergent de *controverse managériale* conduit à se focaliser sur les désaccords, les associations d'éléments hétérogènes, les médiateurs, les traces laissées et les points de vue exprimés par les acteurs. C'est un cadre de description de l'action de s'organiser à partir des ruptures qui émergent lorsque les acteurs questionnent et discutent ce qui a été auparavant tenu pour acquis (Venturini, 2010). Les désaccords constituent ainsi des opportunités de comprendre les pratiques, les outils, les méthodes, les règles et d'ouvrir la boîte noire de l'organisation pour l'analyser telle qu'elle se fait. Un telle approche vise à rendre visible le processus organisationnel et permet d'observer effectivement les éléments hétérogènes dans l'organisation, sans fabrication d'hypothèses préalables à leur sujet, en traitant l'émergence des événements partagés et en se concentrant sur le processus de traduction et de négociation entre les éléments hétérogènes (humains et non-humains). La controverse managériale renvoie donc à une situation dans laquelle les acteurs sont en désaccord mais sont d'accord sur le désaccord : «... *les controverses démarrent quand les acteurs découvrent qu'ils ne peuvent s'ignorer et les controverses finissent quand les acteurs ont pu construire un compromis solide pour vivre ensemble*» (Venturini, 2010, p. 4).

La controverse managériale nous semble ainsi le point de focale adapté à une approche renouvelée en GRH. Son analyse, selon les préconisations de l'ANT devrait en effet permettre au chercheur de repérer les traces des assemblages d'actants. Un tel objectif justifie nécessairement de recourir non plus à l'analyse des problématiques RH à partir de couples ago-antagonistes mais à l'étude fine de la dynamique des « curseurs » que représentent les assemblages et les actants. Ce programme de recherche nous semble particulièrement prometteur mais sa mise en œuvre en sciences de gestion n'en est qu'à ses préludes. A notre connaissance, le cadre conceptuel de l'ANT n'a pas été suffisamment mobilisé à titre principal pour aborder les problématiques de Gestion des Ressources Humaines centrées sur la dynamique acteur-instrument. Nous postulons que la notion de controverse managériale pourrait permettre un renouvellement fécond de travaux relatifs, par exemple, à l'instrumentation de gestion des compétences. Les questions épistémologiques et méthodologiques qui apparaissent inévitablement sont

nombreuses. Il convient, en effet, de mobiliser de manière toujours plus fine un ensemble très large de dispositifs de recueil et d'analyse de toutes les traces laissées, à l'occasion des controverses managériales, par la dynamique des multiples assemblages d'actants. La démarche que nous suivons s'inscrit dans un cadre épistémologique constructiviste et s'appuie sur une méthodologie qualitative fondée sur une approche ethnométhodologique en cohérence avec les postulats théoriques de l'ANT.

Références

Adler P. S., Goldoftas B. & Levine E. (1999), “Flexibility vs efficiency ? A case study of model changeovers in the Toyota Product System”, *Organization Science*, 10: 43–68.

Akrich M. (2007), « La description des objets techniques », in Akrich M., Callon M. & Latour B. (coord.), *Sociologie de la traduction*, Ecole des Mines, Paris, 159-178.

Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills Q. & Walton R (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.

Bernard-Weil E. (1999), « La théorie des systèmes ago-antagonistes », *Le Débat*, 106 : 106-120.

Bouchez J.-P. (2012), « Une histoire de la Gestion des Ressources Humaines », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 1296-1302.

Boussard V. (2008) , Sociologie de la gestion. *Les faiseurs de performance*.

Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Brewster C. & Mayrhofer W. (2005), “European Human Resources Management: Researching Developments Over Time”, *Management Review : the International Review of Management Studies*, 16(1): 36-62.

Callon M. & Latour B . (1983), « Pour une sociologie relativement exacte », in Roberge J., Sénéchal Y. & Vibert S. (2012), *La Fin de la société. Débats contemporains autour d'un concept classique*, Athéna édition, Outremont, Québec, 39-66.

Detert J. R., Trevino L. K., Burris E. R., & Andiappan M. (2007), “Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: a longitudinal business-unit-level investigation”, *Journal of Applied Psychology*, 92(4) : 993.

Fombonne J. (2001), *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Vuibert.

Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*.

Grimand A. (2005), « De l'émergence des mythes gestionnaires: une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes », XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.

Guérin F., Pigeyre F. & Gilbert P. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH », *Revue Française de Gestion*, 4/194 : 105-121.

Guerin G. & Wills T. (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal.

Guets D. (1987), "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.

Hahn T., Pinkse J., Preuss L. & Figge F. (2014), "Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework", *Journal of Business Ethics*, 127(2): 297-316.

Hussenot A., (2014), "Analyzing organization through disagreements: the concept of managerial controversy", *Journal of Organizational Change Management*, 27(3): 373-390.

Igalens J. (1996), « Préface : Tous DRH : la logique du partage de la fonction », in Peretti J.-M. (dir.), *Tous DRH*, Paris, Les éditions d'Organisation, 19-26.

Latour B. & Woolgar S. (1978/1986), *Laboratory life : the construction of scientific facts*, 2nd edition, Princeton University Press.

Latour B. (2006), *Changer de société – Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.

Lewis M. W. (2000), "Exploring paradox. Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, 25: 760-776.

Margolis J. D. & Walsh J. (2003), "Misery loves company: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.

Meston F., & Sturtzer J. L. (2002), *Grandeur et misère des modes managériales*.

Murnighan J. K. & Conlon D. (1991), "The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets", *Administrative Science Quarterly*, 36: 165-186.

Papachroni A., Heracleous L. & Paroutis S. (2015), "Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory Building a Novel Research Agenda", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1) : 71-93.

Pichault F. & Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, collection Points-Essais.

Pichault F. & Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines – Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, 2^e édition, Editions du Seuil.

Pigeyre F. (2006), *Les modèles d'analyse de la GRH*, Les actes de la DGESCO, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, juin, 7-16.

Smith W. K. & Lewis M. W. (2011), "Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.

Smith W. K. & Tushman M. L. (2005), "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, 16: 522-536.

Sundaramurthy C. & Lewis M. (2003), "Control and collaboration: Paradoxes of governance", *Academy of Management Review*, 28: 397-415.

Tichy N., Fombrun C. & De Vanna M. (1982), "Strategic Human Resource Management", *Sloan Review Management*, 23(2): 47-61.

Ulrich D. (1996), *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press.

Vandangeon-Derumez I., Grimand A. & Schäfer P. (2014), « Manager les paradoxes de la RSE – Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI », *Revue Française de Gestion*, 240 : 133-148.

Venturini T. (2010), "Diving in Magma: how to explore controversies with actor-network theory", *Public Understanding of Science*, 19(3): 1-16.

Zhang Y., Waldman D. A., Han Y. L. & Li X. B. (2015), "Paradoxical leader behaviors in people management: antecedents and consequences", *Academy of Management Journal*, 58(2): 558-566.