
Manager : faire émerger les récits de l'action

*L'activité, singulière et générique,
au coeur du management*

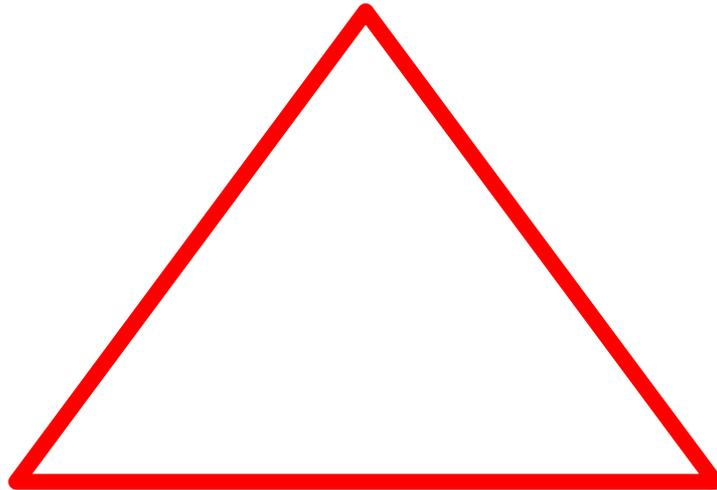
Philippe Lorino,
Professeur à l'ESSEC
lorino@essec.fr

ESSEC

BUSINESS SCHOOL

le triangle d'or de l'activité

1. situation : du côté du singulier



2. habitude : du côté du générique

3. enquête : du côté du singulier

le triangle d'or de l'activité

1. situation : du côté du singulier



et le manager, dans tout cela ?

2. habitude : du côté du générique

3. enquête : du côté du singulier

A wide, powerful waterfall cascades over a rocky cliff face in a lush, green forest. The water is white and frothy as it falls, creating a thick mist at the base. A vibrant rainbow is visible in the mist, arching across the lower part of the waterfall. The scene is framed by dark, silhouetted trees in the foreground, with a clear blue sky above. A white text box is overlaid on the middle of the image.

On ne se baigne jamais deux fois dans la même eau...

l'activité de l'acteur : située, donc singulière

l'activité de l'acteur est toujours située

les situations sont toujours singulières

« on ne se baigne jamais deux fois dans la même eau »

l'activité est donc toujours singulière

toujours singulière, jamais isolée

l'activité humaine n'est jamais solitaire, elle est toujours adressée à un autrui plus ou moins bien identifié ou à un "autre généralisé"

l'activité, sauf si elle est mutilée et réduite à la répétition mécanique, est expression en actes pour..., réponse à..., demande de...

sa nature dépend tout autant de l'autrui auquel elle est adressée que de son sujet en propre : l'activité est dialogique

par son activité l'acteur contribue à un récit collectif ; cette narration collective en actes produit le sens de l'activité

les habitudes

On ne se baigne jamais deux fois dans la même eau, certes, mais...



les habitudes

On ne se baigne jamais deux fois dans la même eau, certes, mais...



les habitudes, langage de l'action

dans le déroulement narratif collectif de l'activité, les acteurs ne repartent pas en permanence de la page blanche

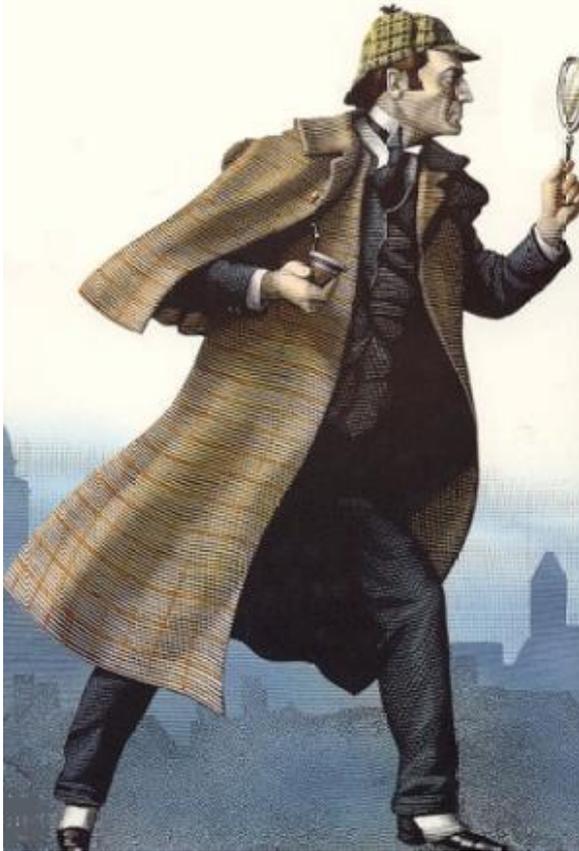
l'expérience collective de l'action conduit à des schémas d'action non automatiques (\neq routines) mais génériques = des habitudes

effort collectif d'abstraction du faire par rapport à la singularité des situations : les habitudes sont socialement partagées, ont une certaine permanence dans le temps (mémorisation) et l'espace (communication)

habitudes = un langage de l'action

les gouttes changent mais le mouillé reste...

les situations sont têtues : l'enquête



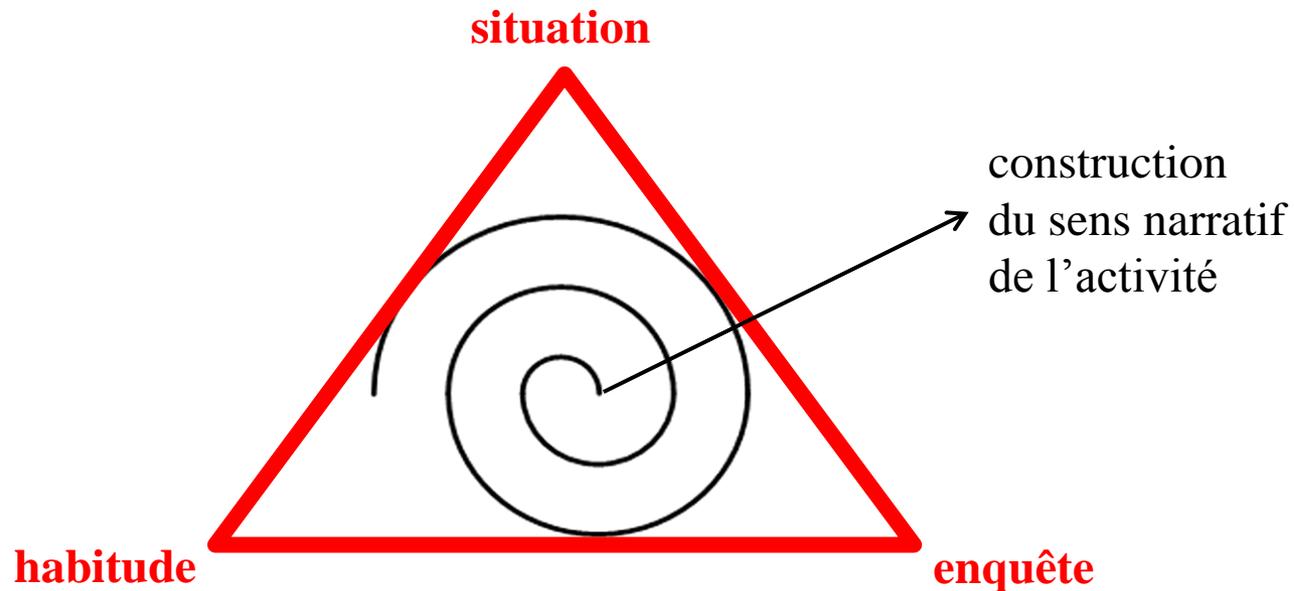
l'activité intelligente est en éveil par rapport à ses habitudes : les habitudes sont nécessaires, mais la situation singulière est maîtresse et peut surprendre

une situation résistant aux habitudes déclenche une enquête située, collective, souvent invisible, pour adapter les habitudes, voire les reconstruire

l'enquête entremêle le raisonnement, la construction narrative d'hypothèses, l'expérimentation active

l'enquête fait ainsi la part de l'essai, de l'improvisation

le triangle d'or de l'activité collective



genre et style

les habitudes constituent des classes génériques d'action, le "**genre**", qui inclut :

- les meilleures pratiques,
- les techniques,
- les savoir-faire de métier - formels ou informels.
- l'usage normal des dispositifs instrumentaux (outils, procédures et procédés, manuels, équipements, SI, etc...)

le mode de faire singulier, lié à la situation, à la subjectivité de l'acteur, à son expérience propre et singulière, constitue le "**style**" de l'activité...

Le style s'exprime par rapport au genre.

Le style critique et renouvelle le genre.

une itération permanente

- ◆ entre habitude et enquête située,
- ◆ entre générique et singulier,
- ◆ entre répétition et improvisation,
- ◆ entre genre et style.



**Le singulier – le style - est l'aliment qui fait vivre le générique,
en alimente le renouvellement, lui évite de se fossiliser.**

**Le genre est ce qui permet au style de s'exprimer,
de se socialiser, de rencontrer les autres.**

une itération permanente

Habitude : on s'inscrit dans l'histoire
du saxophone jazz

Habitude : la batterie
donne le socle rythmique

Enquête située : le tromboniste
prête une attention soutenue au trompettiste
pour repérer le démarrage de son solo

Enquête située : le leader, saxophoniste,
perçoit les réactions du public



et le manager, dans tout cela ?

une itération permanente

Habitude : on s'inscrit dans l'histoire
du saxophone jazz

Habitude : la batterie
donne le socle rythmique

Enquête située : le tromboniste
prête une attention soutenue au trompettiste
pour repérer le démarrage de son solo

Enquête située : le leader, saxophoniste,
perçoit les réactions du public



*Manager, c'est aider les acteurs à dégager le sens narratif collectif
de l'activité qu'ils sont en train de développer,
replacer l'action de chacun dans le contexte du récit collectif,
relier le style au genre et le genre au style,
effectuer un aller-retour permanent entre l'activité
et la visée collective / sociale.*

une rupture historique

Une définition du management qui représente une rupture historique : l'activité dans sa dimension de construction vivante du sens, d'articulation entre singularité et généralité, a été historiquement expulsée de l'histoire du management, en plusieurs temps.



Manager, c'est aider les acteurs à dégager le sens narratif collectif de l'activité qu'ils sont en train de développer, replacer l'action de chacun dans le contexte du récit collectif, relier le style au genre et le genre au style, effectuer un aller-retour permanent entre l'activité et la visée collective / sociale.

une rupture historique

Une définition du management qui représente une rupture historique : l'activité dans sa dimension de construction vivante du sens, d'articulation entre singularité et généralité, a été historiquement expulsée de l'histoire du management, en plusieurs temps.



une rupture historique

Une définition du management qui représente une rupture historique : l'activité dans sa dimension de construction vivante du sens, d'articulation entre singularité et généralité, a été historiquement expulsée de l'histoire du management, en plusieurs temps.

Taylorisme (1910).

Pour rendre l'activité contrôlable et le savoir-agir mémorisable et diffusable, le taylorisme tente d'objectiver l'activité, de la rendre quantifiable : pour cela il expulse de l'activité tout contenu de conception et d'improvisation et la réduit à un effort normé, l'exécution d'une action conçue préalablement et de manière exogène, mesurée en temps.

équivalence : activité = temps,
rendue possible par la séparation conception /exécution.

une rupture historique

Une définition du management qui représente une rupture historique : l'activité dans sa dimension de construction vivante du sens, d'articulation entre singularité et généralité, a été historiquement expulsée de l'histoire du management, en plusieurs temps.



une rupture historique

Une définition du management qui représente une rupture historique : l'activité dans sa dimension de construction vivante du sens, d'articulation entre singularité et généralité, a été historiquement expulsée de l'histoire du management, en plusieurs temps.

Cognitivism (Simon 1950).

Développement des systèmes d'information modernes.

On abandonne l'action comme objet d'étude pour se concentrer sur la décision, vue comme conception planifiée de l'action fondée sur le traitement de l'information.

Les « sciences de la décision » prétendent alors encapsuler l'activité future dans des artefacts technologiques qui sont supposés déterminer leur propre usage de manière non ambiguë.

COOKING INSTRUCTIONS: Cook before eating. **CONVENTIONAL OVEN:** Preheat oven to 375°F. Remove plastic wrap from pizza and discard silver tray. Place pizza on cookie sheet and bake for 22-26 minutes or until cheese is melted and lightly browned. Refrigerate or discard any unused portion. **NOTE:** Due to oven variances cooking times may require adjustments. **MICROWAVE OVEN:** 1. Remove tray (s) from carton. 2. Unwrap pizza and turn tray over. 3. Place unwrapped pizza on silver cooking surface. 4. Place onto microwave turntable. 5. Cook on High for 2 1/2 minutes to 3 1/4 minutes. Product is done when cheese is melted. Cooking times may need to be adjusted based on the age and wattage of microwave. If microwave does not have a turntable product should be rotated 1/2 turn after 2 minutes cook time. 6. Carefully remove product from microwave and LET STAND for 1 minute before removing from silver tray. **CAUTION:** Product is HOT! **NOTE:** Microwave only one pizza at a time. Refrigerate or discard any unused portion.

MODE D'EMPLOI D'UNE PIZZA SURGELEE AUX ETATS-UNIS

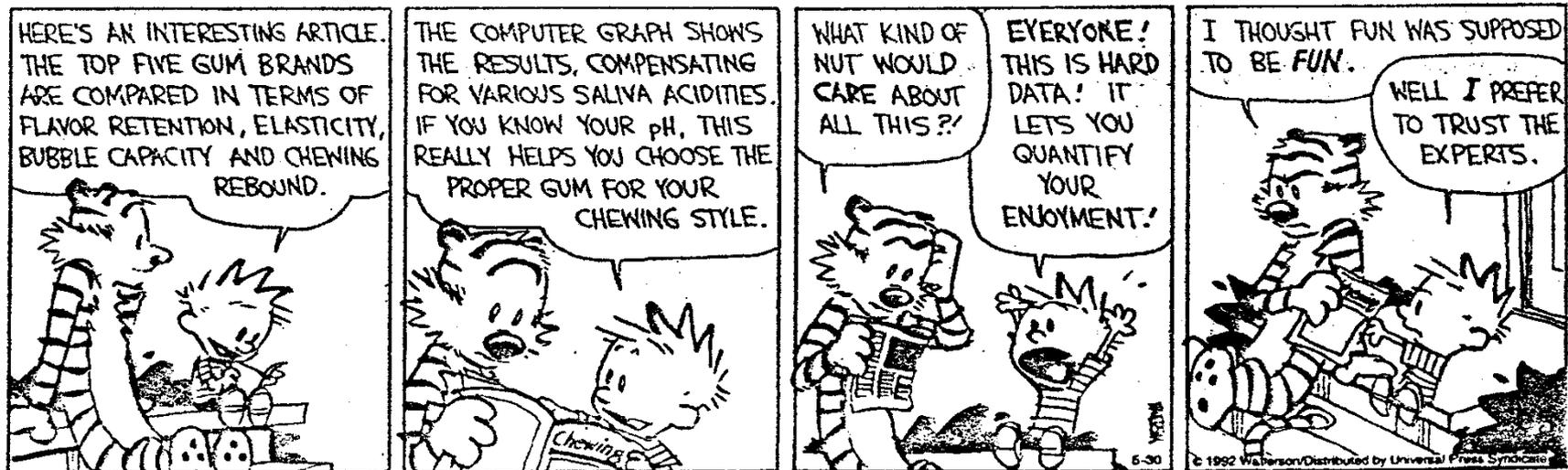
éliminer la subjectivité de l'organisation

« Eliminer la subjectivité en réduisant le monde, avec l'homme dedans, à un système d'objets. »

Jean-Paul SARTRE

CALVIN AND HOBBS

BY BILL WATTERSON



Mais déceptions répétées de ce projet : échecs de l'automatisation intégrale, de l'intelligence artificielle, de la standardisation systématique de l'activité, crises du travail, etc.

l'acteur et la flûte

« HAMLET : Voulez-vous jouer de ce pipeau ?

GUILDENSTERN : Je ne saurais, Monseigneur.

HAMLET : Je vous en prie.

GUILDENSTERN : Je ne saurais, croyez-moi.

HAMLET : Je vous en supplie.

GUILDENSTERN : Je ne sais pas du tout comment on en joue, Monseigneur.

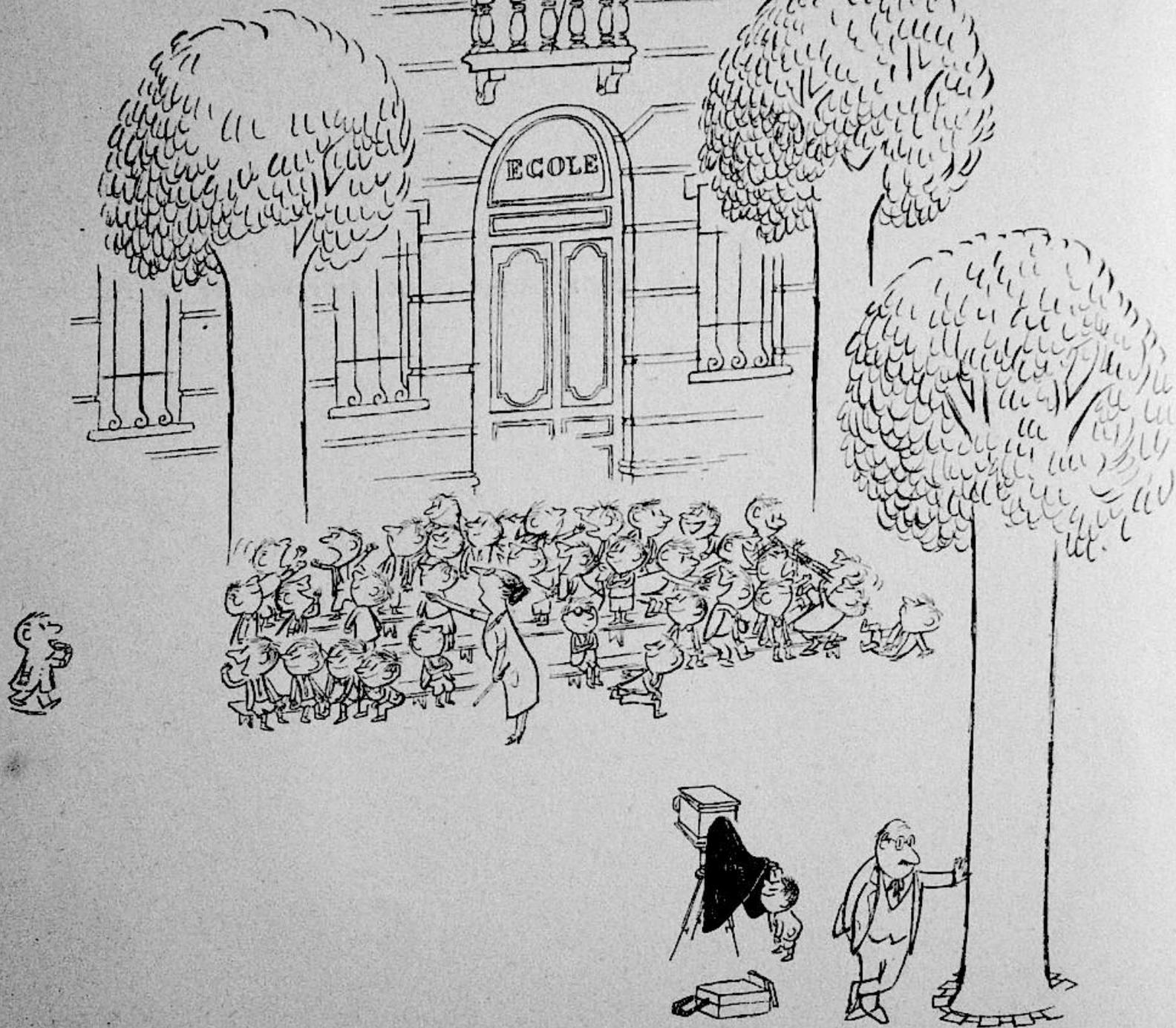
HAMLET : C'est aussi facile que de mentir. Contrôlez ces trous avec les doigts et le pouce, appliquez votre bouche, soufflez, et l'instrument rendra la plus éloquente musique. Tenez, ce sont là les trous.

GUILD. : Mais je ne pourrais en tirer la moindre harmonie, je n'ai pas appris !

HAMLET : Voyez donc dans quel mépris vous me tenez ! Vous voudriez vous jouer de moi, vous donner l'air de connaître mes touches, faire chanter la plus basse et la plus aiguë de mes notes – mais ce petit instrument, vous ne savez pas le faire parler. Croyez-vous, par Dieu, que je sois plus simple qu'une flûte ? »



Hamlet, Acte III, Scène 2



un exemple de mise en récit

- ◆ **co-activité verticale sur un chantier de construction ; à l'étage supérieur on monte des treillis de fer à béton ; chute d'un outil, un ouvrier du niveau inférieur est blessé.**

- ◆ **à quel récit cette situation d'action participe-t-elle ? comment le manager va-t-il en faire sens ?**
 - « **En cas de co-activité verticale les opérateurs devraient être particulièrement vigilants, il faut les sensibiliser et les former** »
 - « **Les chantiers devraient être planifiés de manière à éviter les co-activités verticales, en séquençant les tâches** » / « **La planification du projet a privilégié la rentabilité au détriment de la sécurité** »
 - « **Les chantiers doivent être conçus de manière à ce que le montage des fers à béton se fasse sur une surface à part, hors bâtiment** » « **Ce chantier a été mal conçu** »
 - « **Les treillis doivent être pré-montés hors chantier** »