

La décision managériale comme fait social relationnel

*Don, construction du sens et pratiques
organisationnelles*

Alain HAAS

Consignon, le 11 janvier 26

Table des matières

<i>Introduction générale</i>	4
<i>I. Le registre anthropologique du don</i>	6
1.1. Pourquoi un registre anthropologique est nécessaire à l'analyse des organisations ..	6
1.2. Le don comme principe de régulation sociale non instrumentale	7
1.3. Don et normativité : une obligation sans codification	8
1.4. Don, reconnaissance et construction des identités organisationnelles	8
1.5. Asymétrie, hiérarchie et don.....	9
1.6. Don et contrainte organisationnelle : une circulation sous condition	9
1.7. Apports et limites du registre anthropologique pour l'analyse managériale	9
<i>II. Le registre sociologique de la construction sociale de la réalité</i>	11
2.1. Du lien au sens : nécessité d'un second registre analytique	11
2.2. Statut et portée de la construction sociale de la réalité	11
2.3. Externalisation : la production sociale du sens organisationnel	12
2.4. Objectivation : cristallisation et formalisation du sens	12
2.5. Internalisation : naturalisation et évidence organisationnelle	12
2.6. Langage, récit et pouvoir symbolique	13
2.7. Complémentarité et limites du registre sociologique	13
<i>III. Le registre pragmatique des pratiques managériales</i>	14
3.1. Spécificité et statut du registre pragmatique.....	14
3.2. La décision managériale comme acte situé et irréversible	14
3.3. Agir dans un monde déjà interprété	15
3.4. Une grammaire de l'action managériale : Raconter, Relier, Imaginer, Agir	15
3.5. Décision, reconnaissance et légitimité	16
3.6. Limites du registre pragmatique et nécessité de l'articulation	16
3.7. Transition vers une articulation théorique d'ensemble	16
<i>IV. Articulation des registres analytiques</i>	17
4.1. Une articulation par différenciation des niveaux	17
4.2. Du don à la construction du sens : articulation du registre anthropologique et du registre sociologique.....	17
4.3. De la construction du sens à l'action managériale : articulation avec le registre pragmatique	18
4.4. La décision managériale comme moment de cristallisation relationnelle et symbolique.....	18
4.5. Apports théoriques pour les sciences de gestion	18
<i>Conclusion générale</i>	20

Introduction générale

Repenser la décision managériale à partir de ses conditions sociales de possibilité

La décision managériale occupe une place centrale dans les sciences de gestion et, plus largement, dans les sciences sociales appliquées à l'organisation. Elle est traditionnellement abordée comme un acte de choix, situé à l'intersection d'objectifs à atteindre, de contraintes informationnelles et de préférences individuelles. Qu'elle soit pensée en termes de rationalité substantielle, de rationalité limitée ou de processus politique, la décision demeure le plus souvent analysée comme un moment identifiable, circonscrit et analytiquement isolable.

Cette manière de poser le problème n'est pas sans pertinence, mais elle présente une limite structurelle : elle tend à considérer la décision comme un point de départ de l'action collective, alors même qu'elle n'est intelligible, recevable et opérante qu'en raison de dynamiques relationnelles et symboliques préexistantes. Une décision ne vaut jamais uniquement par son contenu formel ; elle vaut par la manière dont elle s'inscrit dans des relations de reconnaissance, des attentes réciproques, des cadres interprétatifs partagés et des engagements antérieurs entre acteurs.

Autrement dit, la décision managériale n'est jamais un acte isolé. Elle constitue un moment de cristallisation provisoire dans un processus social plus large, au sein duquel se jouent des questions de confiance, de légitimité, de sens et de responsabilité. Or, ces dimensions sont souvent traitées comme des variables contextuelles secondaires, alors qu'elles constituent des conditions de possibilité de l'action managériale elle-même.

C'est à partir de ce constat que s'inscrit la présente contribution. Elle propose de déplacer le centre de gravité de l'analyse de la décision managériale, en cessant de la considérer comme un simple problème de choix ou d'arbitrage, pour l'appréhender comme un fait social relationnel et symbolique. Un tel déplacement suppose de mobiliser des cadres théoriques capables d'éclairer non seulement les mécanismes décisionnels, mais aussi les fondements du lien social et les processus de construction du sens au sein des organisations.

Trois cadres théoriques sont ici articulés, sans être confondus.

Le premier relève d'un registre anthropologique, fondé sur la théorie du don, telle qu'elle a été reformulée notamment par Alain Caillé et Jacques T. Godbout. Ce cadre permet de penser les conditions relationnelles fondamentales qui rendent possible l'engagement durable des acteurs au-delà de la contrainte formelle et de l'intérêt calculé.

Le deuxième relève d'un registre sociologique et cognitif, issu des travaux de Peter L. Berger et Thomas Luckmann, et porte sur les processus par lesquels les significations produites dans l'interaction deviennent des réalités objectivées, stabilisées et intériorisées. Ce cadre éclaire la manière dont le sens organisationnel se construit et se naturalise.

Le troisième relève d'un registre pragmatique et organisationnel, centré sur les pratiques managériales effectives. Il ne vise pas l'élaboration d'une théorie générale de l'action, mais l'analyse des modalités concrètes par lesquelles des acteurs investis d'une responsabilité décisionnelle interviennent dans des contextes institutionnels contraints.

L'hypothèse centrale défendue dans ce texte est que la décision managériale ne peut être pleinement comprise qu'à condition d'articuler ces trois registres analytiques. Aucun ne peut être réduit aux autres, et chacun éclaire une dimension irréductible de la réalité organisationnelle :

- le registre anthropologique éclaire les conditions relationnelles de possibilité du lien ;
- le registre sociologique éclaire les mécanismes de stabilisation du sens ;
- le registre pragmatique éclaire les modalités concrètes de l'action sous contrainte.

Dans cette perspective, la décision managériale apparaît non comme un acte autonome, mais comme un moment situé dans une dynamique relationnelle et symbolique plus large, dont il convient de comprendre les ressorts pour en saisir les effets et les limites.

La première partie de ce travail est consacrée à l'explicitation du registre anthropologique du don, en tant que fondement relationnel du lien organisationnel. Les parties suivantes approfondiront successivement le registre sociologique de la construction sociale de la réalité, puis le registre pragmatique des pratiques managériales, avant de proposer une articulation théorique d'ensemble.

I. Le registre anthropologique du don

Conditions relationnelles de possibilité du lien organisationnel

1.1. Pourquoi un registre anthropologique est nécessaire à l'analyse des organisations

L'analyse des organisations et des pratiques managériales s'est historiquement construite autour de dispositifs formels : règles, procédures, structures hiérarchiques, systèmes d'incitation et mécanismes de contrôle. Ces éléments constituent indéniablement des dimensions essentielles de la réalité organisationnelle. Ils permettent de décrire les cadres institutionnels dans lesquels s'inscrit l'action, ainsi que les contraintes explicites qui pèsent sur les acteurs.

Toutefois, une difficulté majeure apparaît dès lors que l'on cherche à comprendre le fonctionnement effectif des organisations. Les dispositifs formels, pris isolément, ne suffisent jamais à expliquer la continuité de l'action collective, la stabilité des relations de travail ni la capacité des organisations à faire face à l'imprévu. Les prescriptions organisationnelles définissent des attentes et des obligations, mais elles ne produisent pas mécaniquement la coopération réelle des acteurs.

Ce constat n'est pas nouveau. De nombreux travaux ont mis en évidence l'écart structurel entre organisation prescrite et organisation réelle. Pourtant, cet écart est souvent traité comme un problème secondaire, relevant soit de la rationalité limitée des acteurs, soit de déficits d'information, soit de résistances individuelles. Une telle lecture demeure insuffisante, car elle laisse dans l'ombre une question plus fondamentale : qu'est-ce qui permet aux acteurs de continuer à coopérer lorsque les règles ne suffisent plus ?

C'est à ce niveau que l'introduction d'un registre anthropologique devient indispensable. Un tel registre ne vise pas à remplacer les analyses organisationnelles classiques, mais à les compléter en amont, en interrogeant les conditions sociales fondamentales de possibilité de l'action collective. Il s'agit de déplacer la focale analytique : non plus partir uniquement des dispositifs et des structures, mais des relations sociales qui rendent ces dispositifs opérants.

Les organisations modernes reposent sur un paradoxe constitutif. D'un côté, elles cherchent à formaliser, à standardiser et à contrôler les comportements afin de réduire l'incertitude. De l'autre, elles dépendent structurellement de formes d'engagement qui ne peuvent être ni prescrites ni contrôlées sans perdre leur efficacité. L'attention portée à autrui, la disponibilité, l'interprétation bienveillante des situations, la loyauté dans l'adversité ou la mobilisation face à l'imprévu ne relèvent pas de la stricte obligation contractuelle.

Ce surplus d'engagement ne peut être expliqué par la seule rationalité instrumentale. Il ne peut pas non plus être entièrement rapporté à des dispositions psychologiques individuelles, sous peine de naturaliser des phénomènes profondément sociaux. Il renvoie à des structures relationnelles qui précèdent et débordent les cadres organisationnels formels.

Le registre anthropologique permet précisément de rendre intelligible cette dimension. Il s'intéresse aux formes fondamentales du lien social, c'est-à-dire aux modalités par lesquelles des individus acceptent de s'engager durablement dans des relations non entièrement sécurisées par des règles explicites. Dans cette perspective, l'organisation apparaît non seulement comme un système de règles, mais comme un espace relationnel, traversé par des attentes implicites, des obligations diffuses et des formes de reconnaissance mutuelle.

Ce déplacement analytique a plusieurs implications majeures. Il conduit d'abord à reconnaître que les organisations ne fonctionnent pas uniquement sur la base de l'obéissance ou de l'intérêt, mais aussi sur la base de relations qui engagent les personnes au-delà de ce qui est strictement exigible. Il conduit ensuite à interroger les effets de fragilisation de ces relations lorsque les dispositifs organisationnels tendent à ignorer, à instrumentaliser ou à nier ces dimensions relationnelles.

Enfin, ce registre permet de poser autrement la question de la décision managériale. La décision ne peut plus être comprise uniquement comme un acte de choix rationnel ou comme l'exercice d'une autorité formelle. Elle apparaît comme un moment qui s'inscrit dans des relations sociales préexistantes, et qui affecte durablement la qualité de ces relations. Comprendre la décision suppose donc de comprendre les formes de lien sur lesquelles elle prend appui et qu'elle contribue, en retour, à transformer.

C'est dans cette perspective que la théorie du don constitue un cadre privilégié. Elle offre les outils conceptuels nécessaires pour penser ces structures relationnelles fondamentales, sans les réduire ni à l'échange marchand ni à la contrainte institutionnelle. Elle permet ainsi de fonder analytiquement ce registre anthropologique, à partir duquel peuvent ensuite être articulés les registres sociologique et pragmatique.

1.2. Le don comme principe de régulation sociale non instrumentale

L'un des intérêts majeurs de la théorie du don pour l'analyse des organisations réside dans la possibilité qu'elle offre de penser une forme de régulation sociale distincte à la fois de la régulation marchande et de la régulation bureaucratique. Là où la première repose sur l'équivalence des échanges et la seconde sur l'obligation formelle, le don introduit une régulation fondée sur la relation elle-même.

Cette régulation ne se substitue pas aux autres formes d'organisation sociale. Elle opère à un niveau plus fondamental, en rendant possibles des ajustements, des coopérations et des engagements qui excèdent les cadres formels. Le don ne s'oppose donc pas à la rationalité instrumentale ; il en constitue une condition de possibilité implicite, souvent ignorée.

Dans les organisations, une grande partie de ce qui permet à l'action collective de se maintenir dans le temps relève de cette régulation non instrumentale : disponibilité informelle, entraide non prescrite, tolérance face aux écarts, interprétation bienveillante des intentions. Ces dimensions ne peuvent être

imposées par décret ni contractualisées sans être vidées de leur substance relationnelle.

1.3. Don et normativité : une obligation sans codification

Un point central de la théorie du don réside dans la mise en évidence d'une normativité spécifique. Le don n'est pas libre au sens d'une absence de contrainte ; il est au contraire porteur d'une obligation, mais d'une obligation qui ne peut être ni explicitement formulée ni juridiquement sanctionnée.

Cette normativité diffuse se manifeste par des attentes implicites : répondre à une sollicitation, reconnaître un engagement, ne pas rompre brutalement une relation. Elle n'est pas inscrite dans des règles écrites, mais elle n'en est pas moins socialement contraignante. Sa transgression peut entraîner des sanctions symboliques fortes : perte de confiance, retrait de la coopération, disqualification morale.

Dans les organisations, cette normativité du don est omniprésente, bien que rarement reconnue comme telle. Les acteurs savent implicitement ce qui se fait et ce qui ne se fait pas dans une relation de travail donnée. Ces attentes ne relèvent ni du règlement intérieur ni du contrat de travail, mais elles structurent néanmoins profondément les interactions.

La théorie du don permet ainsi de penser l'existence d'un ordre normatif infra-juridique, sans lequel les dispositifs formels resteraient largement inopérants.

1.4. Don, reconnaissance et construction des identités organisationnelles

Le don engage les acteurs non seulement dans une relation fonctionnelle, mais dans une relation de reconnaissance. Donner, recevoir et rendre participent à la construction des identités sociales en attribuant des places, des statuts symboliques et des formes de valeur aux personnes.

Dans les organisations, cette dimension est centrale. Une part significative des tensions managériales ne porte pas directement sur les objectifs, les moyens ou les résultats, mais sur des enjeux de reconnaissance : reconnaissance du travail accompli, de la compétence mobilisée, de l'engagement consenti ou de la loyauté manifestée dans des situations difficiles.

La théorie du don permet d'aborder ces enjeux sans les réduire à des phénomènes psychologiques individuels. Elle les inscrit dans une logique relationnelle structurée, où la reconnaissance est indissociable de la circulation du don. Lorsqu'un don n'est pas reconnu comme tel, la relation se fragilise ; lorsque cette non-reconnaissance se répète, le cycle du don tend à se rompre, entraînant un désengagement durable.

Dans cette perspective, la reconnaissance ne constitue pas une variable motivationnelle parmi d'autres, mais un élément structurant du lien organisationnel.

1.5. Asymétrie, hiérarchie et don

Une confusion fréquente consiste à associer le don à des relations symétriques ou égalitaires. Or, la théorie du don montre au contraire que l'asymétrie est constitutive du lien. Le don ne suppose pas l'égalité des positions ; il permet de rendre socialement vivables des relations asymétriques.

Cette dimension est particulièrement importante dans les organisations hiérarchisées. Les relations managériales sont structurellement asymétriques : elles impliquent une dissymétrie de pouvoir, de responsabilité et de capacité de décision. La question n'est donc pas de savoir si l'asymétrie existe, mais comment elle est vécue et reconnue.

Le don permet de penser cette question autrement que sous l'angle exclusif de l'autorité formelle. Une relation hiérarchique peut être investie de reconnaissance et de légitimité lorsque le cycle du don circule : lorsque les demandes sont entendues, lorsque les engagements sont reconnus, lorsque les décisions prennent en compte les contributions reçues. À l'inverse, lorsque le don est nié ou instrumentalisé, l'asymétrie tend à se rigidifier et à se traduire par des formes de domination ressenties comme arbitraires.

1.6. Don et contrainte organisationnelle : une circulation sous condition

Il serait toutefois erroné d'opposer frontalement don et contrainte. Les organisations sont des espaces de règles, de hiérarchies et de dispositifs de contrôle. Le don y circule toujours sous contrainte, c'est-à-dire dans des cadres institutionnels qui en limitent et en orientent les formes.

La question théorique centrale n'est donc pas celle de l'existence du don, mais celle de ses conditions de circulation. Le don peut être soutenu, entravé ou détourné par les dispositifs organisationnels. Lorsqu'il est excessivement instrumentalisé – par exemple lorsqu'il devient implicitement exigible ou évalué – il tend à perdre sa dimension relationnelle pour se transformer en obligation déguisée.

La théorie du don permet ainsi de penser une tension constitutive des organisations modernes : elles dépendent du don pour fonctionner, tout en cherchant à le maîtriser, voire à l'exploiter, par des dispositifs formels.

1.7. Apports et limites du registre anthropologique pour l'analyse managériale

Le registre anthropologique du don apporte un éclairage décisif sur les fondements relationnels du lien organisationnel. Il permet de comprendre pourquoi l'engagement ne peut être totalement prescrit, pourquoi la reconnaissance joue un rôle central, et pourquoi la rupture des relations produit des effets durables.

Il présente toutefois des limites claires. Il ne fournit ni une théorie de la décision, ni une analyse des mécanismes de construction du sens, ni une description des

pratiques managériales concrètes. Il constitue un socle explicatif, indispensable mais non suffisant.

C'est précisément pour dépasser ces limites qu'il convient d'introduire un second registre analytique, centré non plus sur les fondements du lien, mais sur les processus par lesquels le sens est produit, stabilisé et naturalisé dans les organisations.

La partie suivante sera ainsi consacrée au registre sociologique de la construction sociale de la réalité, tel qu'il a été élaboré par Peter L. Berger et Thomas Luckmann, afin de montrer comment les dynamiques relationnelles éclairées par la théorie du don se traduisent en repères partagés et en évidences organisationnelles.

II. Le registre sociologique de la construction sociale de la réalité

Production, stabilisation et naturalisation du sens organisationnel

2.1. Du lien au sens : nécessité d'un second registre analytique

Le registre anthropologique du don permet de comprendre pourquoi les relations organisationnelles peuvent se maintenir dans le temps malgré l'incomplétude des prescriptions formelles. Il éclaire les ressorts relationnels de l'engagement, de la reconnaissance et de la confiance. Il demeure toutefois insuffisant dès lors qu'il s'agit de comprendre comment, à partir de ces relations, se construisent des repères communs relativement stabilisés, permettant la coordination de l'action à l'échelle de l'organisation.

Autrement dit, si la théorie du don permet de saisir les conditions relationnelles de possibilité du lien, elle ne permet pas d'analyser les mécanismes par lesquels ce lien se traduit en significations partagées, en catégories communes et en évidences collectives. Or, toute décision managériale suppose précisément l'existence de tels repères : elle présuppose un monde organisationnel déjà interprété, déjà nommé, déjà structuré symboliquement.

C'est à ce niveau qu'intervient le registre sociologique de la construction sociale de la réalité, tel qu'il a été élaboré par Peter L. Berger et Thomas Luckmann. Ce cadre permet de déplacer l'analyse du pourquoi de l'engagement vers le comment de la stabilisation du sens.

2.2. Statut et portée de la construction sociale de la réalité

La sociologie de la connaissance développée par Berger et Luckmann ne vise pas à expliquer les fondements anthropologiques du lien social. Elle s'intéresse à un autre problème : la manière dont les significations produites dans l'interaction deviennent des réalités objectives, c'est-à-dire des éléments du monde social perçus comme allant de soi.

Ce registre se situe à un niveau intermédiaire entre l'anthropologie et l'analyse des pratiques. Il ne traite ni des structures fondamentales de la relation, ni des modalités concrètes de l'action managériale, mais des processus par lesquels le monde social acquiert une stabilité cognitive et symbolique.

Dans les organisations, cette question est centrale. Les règles, les procédures, les indicateurs, les catégories d'évaluation et les discours managériaux ne sont pas de simples outils techniques. Ils constituent des formes objectivées de sens, issues de processus sociaux antérieurs, qui orientent durablement les perceptions et les actions.

2.3. Externalisation : la production sociale du sens organisationnel

Le premier mouvement identifié par Berger et Luckmann est celui de l'externalisation. Il désigne le processus par lequel les acteurs produisent des interprétations, des récits et des justifications de leur activité. Ces productions ne sont jamais purement individuelles. Elles mobilisent des langages professionnels, des cadres normatifs et des attentes institutionnelles déjà constitués.

Dans les organisations, l'externalisation est permanente. Elle s'exprime dans les échanges informels, les réunions, les comptes rendus, les discours managériaux, mais aussi dans les silences, les non-dits et les implicites partagés. Les acteurs ne se contentent pas d'agir ; ils interprètent en permanence ce qu'ils font et ce que font les autres.

Ces interprétations sont profondément relationnelles. Elles s'inscrivent dans des relations de reconnaissance, de confiance ou de défiance, éclairées par le registre du don. Ce qui est raconté, ce qui est tu, ce qui est mis en avant ou disqualifié dépend largement de la qualité des relations et des attentes réciproques entre acteurs.

2.4. Objectivation : cristallisation et formalisation du sens

Le second mouvement est celui de l'objectivation. Certaines productions issues de l'externalisation se stabilisent et se cristallisent sous forme de catégories, de règles, de procédures, d'indicateurs ou de récits dominants. Ce processus transforme des interprétations contingentes en repères relativement durables, dotés d'une apparente objectivité.

Dans les organisations, l'objectivation est étroitement liée aux dispositifs de gestion. Les indicateurs de performance, les référentiels de compétences, les procédures standardisées et les tableaux de bord constituent autant de formes objectivées de sens. Ils permettent la coordination de l'action à distance, mais ils contribuent également à figer certaines interprétations au détriment d'autres.

Ce processus n'est jamais neutre. Il implique des rapports de pouvoir symbolique : certaines significations s'imposent, d'autres sont marginalisées. Ce qui devient un indicateur ou une procédure acquiert une légitimité particulière, tandis que ce qui reste au niveau du récit informel demeure fragile et contestable.

2.5. Internalisation : naturalisation et évidence organisationnelle

Le troisième mouvement est celui de l'internalisation. Il désigne le processus par lequel les acteurs réintègrent les formes objectivées comme allant de soi. Les règles, les catégories et les indicateurs cessent alors d'apparaître comme des constructions sociales pour être perçus comme des données naturelles du monde organisationnel.

Ce processus est central pour comprendre la stabilité des organisations. Il permet aux acteurs de se coordonner sans avoir à rediscuter en permanence les fondements du sens partagé. Toutefois, il contribue également à la naturalisation de rapports sociaux historiquement et socialement construits.

Dans cette perspective, l'internalisation ne doit pas être comprise comme une simple incorporation passive. Elle constitue un mécanisme actif de reproduction du sens organisationnel, qui tend à rendre invisibles les processus relationnels et symboliques à l'origine des objectivations.

2.6. Langage, récit et pouvoir symbolique

Le langage occupe une place centrale dans la construction sociale de la réalité. Les mots utilisés pour décrire l'activité, les catégories mobilisées pour évaluer les situations et les récits dominants produits par le management contribuent à définir ce qui est perçu comme légitime, pertinent ou acceptable.

Dans les organisations, le langage managérial joue un rôle structurant. Il ne se contente pas de décrire la réalité ; il participe à sa production. En ce sens, la construction sociale du sens est indissociable de rapports de pouvoir symbolique. La capacité à imposer une interprétation comme évidente constitue une ressource majeure dans les relations organisationnelles.

Ce point est essentiel pour comprendre la décision managériale. Une décision n'est jamais reçue indépendamment du cadre interprétatif dans lequel elle s'inscrit. Sa légitimité dépend largement de la manière dont elle est articulée à des catégories et à des récits déjà internalisés.

2.7. Complémentarité et limites du registre sociologique

Le registre sociologique de la construction sociale de la réalité apporte un éclairage décisif sur les mécanismes par lesquels le sens organisationnel se stabilise et se naturalise. Il permet de comprendre comment des dynamiques relationnelles, éclairées par la théorie du don, se traduisent en repères cognitifs partagés.

Il présente toutefois une limite analytique claire. Il décrit le *comment* de la stabilisation du sens, mais il ne rend pas pleinement compte du *pourquoi* de l'engagement relationnel des acteurs dans ces processus. Il ne permet pas non plus d'analyser les modalités concrètes de l'action managériale, prises dans des contraintes institutionnelles spécifiques.

C'est précisément pour dépasser ces limites qu'il convient d'introduire un troisième registre analytique, centré sur les pratiques managériales effectives, afin de comprendre comment des acteurs investis d'une responsabilité décisionnelle interviennent dans un monde organisationnel déjà structuré par des relations de don et des évidences symboliques.

La partie suivante sera ainsi consacrée au registre pragmatique des pratiques managériales, et à l'analyse de la décision comme acte situé, engageant la responsabilité et produisant des effets irréversibles dans un cadre relationnel et symbolique donné.

III. Le registre pragmatique des pratiques managériales

Action située, décision et responsabilité dans un monde social déjà structuré

3.1. Spécificité et statut du registre pragmatique

Le troisième registre analytique mobilisé dans ce travail se distingue fondamentalement des deux précédents. Là où le registre anthropologique du don éclaire les conditions relationnelles de possibilité du lien social, et où le registre sociologique de la construction sociale de la réalité analyse les mécanismes de stabilisation du sens, le registre pragmatique se situe résolument du côté de l'action.

Les pratiques managériales relèvent d'un registre orienté vers l'intervention concrète, exercée par des acteurs investis d'une responsabilité spécifique dans des contextes organisationnels contraints. Elles ne peuvent être comprises ni comme de simples applications de règles, ni comme des traductions directes de structures sociales abstraites. Elles sont situées, contingentes et marquées par l'incertitude des effets qu'elles produisent.

Ce registre ne vise pas l'élaboration de lois générales. Il concerne la manière dont des acteurs prennent position, arbitrent, décident et assument les conséquences de leurs décisions dans un monde organisationnel déjà structuré par des relations de don et des évidences symboliques. La décision managériale y apparaît non comme un acte purement technique, mais comme un acte socialement engagé.

3.2. La décision managériale comme acte situé et irréversible

Une caractéristique centrale de la décision managériale est son caractère irréversible, au moins partiellement. Décider, c'est trancher dans une situation d'incertitude, en sachant que certaines options seront définitivement écartées et que des effets durables seront produits sur les relations, les trajectoires professionnelles et les représentations collectives.

Cette irréversibilité distingue la décision de la simple interprétation. Elle confère à l'acte managérial une portée particulière, qui engage la responsabilité de celui qui décide. La décision n'est pas seulement évaluée à l'aune de son efficacité instrumentale, mais aussi à travers ses effets relationnels et symboliques.

Dans cette perspective, la décision managériale ne peut être comprise indépendamment des registres précédents. Elle présuppose des relations de confiance, des attentes de reconnaissance et des cadres interprétatifs partagés. Lorsqu'une décision entre en contradiction avec ces dimensions, elle peut être formellement valide tout en étant socialement disqualifiée.

3.3. Agir dans un monde déjà interprété

Les managers n'agissent jamais dans un monde vierge de significations. Les situations auxquelles ils sont confrontés sont déjà interprétées, catégorisées et évaluées à partir de repères issus de processus antérieurs de construction sociale du sens. Les décisions s'inscrivent ainsi dans un univers de significations déjà stabilisées, qui orientent à la fois ce qui est perçu comme problématique et ce qui est considéré comme une solution acceptable.

Cette situation confère au management une dimension fondamentalement interprétative. Décider ne consiste pas seulement à choisir une option, mais à s'inscrire dans un cadre de sens donné, voire à le confirmer ou à le déplacer. Toute décision contribue ainsi, implicitement ou explicitement, à la reproduction ou à la transformation des évidences organisationnelles.

Le registre pragmatique permet de saisir cette dimension performative de la décision : en agissant, le manager contribue à stabiliser certaines interprétations du réel au détriment d'autres.

3.4. Une grammaire de l'action managériale : Raconter, Relier, Imaginer, Agir

Dans ce cadre, les phases *Raconter*, *Relier*, *Imaginer*, *Agir* ne doivent pas être comprises comme une méthode prescriptive ni comme une séquence procédurale. Elles constituent une grammaire de l'action managériale, c'est-à-dire un ensemble de repères permettant de situer l'intervention du manager dans la dynamique relationnelle et symbolique du collectif.

Raconter correspond à l'ouverture d'un espace d'expression des expériences vécues. Cette phase participe du mouvement d'externalisation décrit par le registre sociologique. Elle permet de rendre visibles les demandes implicites, les tensions et les attentes qui traversent la situation. Elle suppose une reconnaissance minimale de la légitimité des récits produits par les acteurs.

Relier consiste à mettre en relation des récits dispersés, à expliciter des convergences et des divergences, et à contribuer à l'objectivation de repères partagés. Cette phase engage un travail de médiation symbolique, par lequel certaines interprétations sont reconnues comme pertinentes et articulées dans un cadre commun.

Imaginer ouvre un espace de projection à partir de ces repères. Il ne s'agit pas d'une créativité abstraite, mais d'une exploration de possibles socialement situés, rendus pensables par le cadre interprétatif construit. Cette phase permet de transformer le sens partagé en orientations potentielles pour l'action.

Agir, enfin, constitue le moment de cristallisation décisionnelle. Il engage la responsabilité managériale et produit des effets irréversibles. Cette phase ne clôt pas la dynamique relationnelle et symbolique, mais la transforme, en relançant potentiellement de nouveaux cycles de demande, de don et de construction du sens.

3.5. Décision, reconnaissance et légitimité

Dans cette perspective, la légitimité d'une décision managériale ne peut être réduite à sa conformité aux règles ou à son efficacité instrumentale. Elle dépend largement de la manière dont la décision s'inscrit dans les relations de reconnaissance existantes et dans les cadres de sens partagés.

Une décision peut être perçue comme légitime lorsqu'elle est reconnue comme une forme de *rendre* au sens du registre anthropologique du don : rendre compte des récits entendus, rendre justice aux engagements consentis, rendre visibles les contributions reçues. À l'inverse, une décision qui ignore ces dimensions peut être vécue comme arbitraire, même si elle est formellement justifiée.

Le registre pragmatique permet ainsi de penser la décision managériale comme un acte relationnel et symbolique, dont les effets excèdent largement le contenu formel de l'arbitrage opéré.

3.6. Limites du registre pragmatique et nécessité de l'articulation

Le registre pragmatique, pris isolément, présente lui aussi des limites. Il ne permet pas d'expliquer pourquoi certaines relations de reconnaissance existent, ni comment les cadres interprétatifs se sont constitués. Il risque, s'il est autonomisé, de naturaliser des pratiques managériales historiquement et socialement situées.

C'est pourquoi il ne peut être mobilisé qu'en articulation avec les deux registres précédents. Le registre anthropologique éclaire les conditions relationnelles de possibilité de l'action ; le registre sociologique éclaire les mécanismes de stabilisation du sens ; le registre pragmatique éclaire les modalités concrètes de l'intervention managériale.

La décision managériale apparaît alors comme un point de rencontre entre ces registres, et non comme un acte autonome.

3.7. Transition vers une articulation théorique d'ensemble

Les trois registres analytiques mobilisés dans ce travail permettent ainsi de saisir des dimensions irréductibles de la réalité organisationnelle. Pris isolément, chacun éclaire une facette spécifique ; articulés, ils offrent une compréhension plus complète de la décision managériale comme fait social total.

La section suivante sera consacrée à une articulation théorique explicite de ces registres, afin de montrer comment ils peuvent être mobilisés conjointement sans être confondus, et comment cette articulation permet de renouveler l'analyse du management et de la décision dans les organisations contemporaines.

IV. Articulation des registres analytiques

Non-réduction, complémentarité et portée théorique

4.1. Une articulation par différenciation des niveaux

L'articulation proposée entre le registre anthropologique du don, le registre sociologique de la construction sociale de la réalité et le registre pragmatique des pratiques managériales repose sur un principe méthodologique central : la non-réduction des niveaux d'analyse. Il ne s'agit ni de dériver un registre des autres, ni de les subsumer sous une théorie générale unique, mais de reconnaître leur hétérogénéité tout en montrant leur complémentarité.

Chaque registre répond à une question spécifique et irréductible. Le registre anthropologique éclaire les conditions relationnelles de possibilité du lien social ; le registre sociologique analyse les processus par lesquels le sens se stabilise et se naturalise ; le registre pragmatique décrit les modalités concrètes de l'action managériale sous contrainte institutionnelle. Aucun de ces registres ne peut être supprimé sans appauvrir l'analyse.

Cette différenciation des niveaux permet d'éviter deux écueils fréquents dans les sciences de gestion : d'une part, l'instrumentalisation de cadres théoriques fondamentaux à des fins opérationnelles immédiates ; d'autre part, la juxtaposition de concepts hétérogènes sans cohérence épistémologique.

4.2. Du don à la construction du sens : articulation du registre anthropologique et du registre sociologique

L'articulation entre le registre du don et celui de la construction sociale de la réalité peut être formulée de la manière suivante : le premier éclaire les conditions relationnelles dans lesquelles les acteurs acceptent de s'engager durablement, tandis que le second éclaire les mécanismes cognitifs et institutionnels par lesquels cet engagement se traduit en repères partagés.

La théorie du don permet de comprendre pourquoi les acteurs acceptent de donner du temps, de l'attention, de l'interprétation et de la loyauté, sans garantie formelle de retour. Elle met en évidence une normativité relationnelle diffuse, fondée sur la reconnaissance et la réciprocité différée. La sociologie de la construction sociale de la réalité montre comment ces engagements relationnels se transforment progressivement en catégories, en règles et en évidences organisationnelles.

Ainsi, les processus d'externalisation, d'objectivation et d'internalisation décrits par Berger et Luckmann ne peuvent être pleinement compris sans référence aux dynamiques relationnelles mises en lumière par la théorie du don. Inversement, le registre du don ne permet pas, à lui seul, d'expliquer comment le sens se stabilise et se transmet au-delà des relations interpersonnelles immédiates.

L'articulation de ces deux registres permet donc de penser conjointement l'engagement relationnel et la stabilisation symbolique, sans réduire l'un à l'autre.

4.3. De la construction du sens à l'action managériale : articulation avec le registre pragmatique

Le passage du registre sociologique au registre pragmatique implique un changement de focale. Là où la construction sociale de la réalité analyse des processus de stabilisation du sens relativement généraux, le registre pragmatique s'intéresse à l'intervention située d'acteurs investis d'une responsabilité décisionnelle.

Les managers agissent dans un monde déjà structuré par des évidences symboliques issues de processus antérieurs d'objectivation et d'internalisation. Ils ne disposent pas d'une liberté totale d'interprétation ; leurs décisions s'inscrivent dans des cadres de sens déjà institués. Toutefois, leurs interventions contribuent également à la reproduction ou à la transformation de ces cadres.

L'articulation entre ces registres permet ainsi de comprendre la décision managériale comme un acte à la fois conditionné et conditionnant : conditionné par des relations de don et des cadres de sens préexistants, conditionnant par ses effets sur les relations futures et sur la stabilisation de nouvelles évidences organisationnelles.

4.4. La décision managériale comme moment de cristallisation relationnelle et symbolique

Dans la perspective proposée, la décision managériale apparaît comme un moment de cristallisation provisoire au croisement des trois registres analytiques. Elle ne constitue ni un simple arbitrage technique, ni une pure manifestation de pouvoir, ni une traduction mécanique de structures sociales abstraites.

La décision engage des relations de reconnaissance et de réciprocité (registre du don), elle s'inscrit dans des cadres interprétatifs stabilisés (registre sociologique), et elle produit des effets irréversibles dans un contexte organisationnel contraint (registre pragmatique). Sa portée ne peut donc être évaluée indépendamment de ces dimensions.

Cette approche permet de dépasser l'opposition classique entre décision et participation. La décision n'est pas l'antithèse du dialogue ; elle en est l'un des aboutissements possibles, à condition que les conditions relationnelles et symboliques aient été réunies.

4.5. Apports théoriques pour les sciences de gestion

L'articulation proposée contribue à renouveler l'analyse managériale sur plusieurs points. Elle permet d'abord de réinscrire la décision dans une compréhension élargie du lien social, en montrant que l'efficacité instrumentale ne suffit pas à garantir la durabilité de l'action collective.

Elle permet ensuite de donner un statut théorique à des dimensions souvent reléguées au second plan – reconnaissance, confiance, légitimité symbolique – en les inscrivant dans des cadres analytiques robustes, plutôt que de les traiter comme des variables psychologiques ou des facteurs contextuels.

Enfin, elle ouvre la voie à une conception du management comme pratique de médiation relationnelle et symbolique, sans verser dans une normativité prescriptive ou une idéalisation des relations organisationnelles.

Conclusion générale

Vers une compréhension relationnelle et symbolique de la décision managériale

Ce travail avait pour ambition de déplacer durablement la manière dont la décision managériale est appréhendée dans les sciences de gestion. Plutôt que de la considérer comme un acte autonome de choix rationnel, il a proposé de l'analyser comme un moment situé dans une dynamique relationnelle et symbolique plus large.

Pour ce faire, trois registres analytiques distincts ont été mobilisés et articulés. Le registre anthropologique du don a permis de mettre en évidence les conditions relationnelles de possibilité de l'engagement durable des acteurs. Le registre sociologique de la construction sociale de la réalité a éclairé les mécanismes par lesquels le sens organisationnel se stabilise et se naturalise. Le registre pragmatique des pratiques managériales a permis d'analyser la décision comme un acte situé, engageant la responsabilité et produisant des effets irréversibles. L'articulation de ces registres a conduit à une compréhension renouvelée de la décision managériale, envisagée comme un fait social relationnel et symbolique. Cette perspective permet de dépasser les approches strictement instrumentales ou procédurales du management, sans pour autant nier les contraintes organisationnelles et institutionnelles qui pèsent sur l'action.

En définitive, la décision managériale apparaît moins comme un point d'origine que comme un point de passage, au sein d'un processus continu de relations, d'interprétations et d'engagements. Penser la décision à partir de ses conditions sociales de possibilité revient ainsi à reconnaître que le management ne peut être réduit à une technique, mais constitue une pratique profondément inscrite dans le tissu social de l'organisation.