

Faire faire

La gestion comme diathèse causative

Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

En hommage au groupe Langage et Travail

La plus simple définition que l'on puisse donner de la gestion est que celle-ci consiste à « faire faire ». C'est ainsi que Jacques Girin la définit : « le bon manager [...] est là pour faire faire » (Girin, 2016, p. 237). À lui qui maniait la langue française avec dextérité et bonheur, et avait investi le champ de la linguistique pour penser les situations de gestion, la grammaire du « faire faire » a pourtant échappé. On se permettra donc ici de prolonger sa pensée à partir d'un texte de Vincent Descombes (il est extrait d'un livre – 2004 – mais sera cité à partir de sa reprise – 2007).

Il existe un concept linguistique, celui de diathèse, qui identifie les positions possibles de l'actant dans la phrase. La diathèse la plus simple distingue la voix active de la voix passive.

Le chat a mangé la souris.

La souris a été mangée par le chat.

C'est bien le chat qui agit en mangeant la souris. Mais le chat – l'actant, donc – peut être placé au début de la phrase, comme sujet du verbe d'action, ou, au contraire, à la fin de la phrase, comme complément d'agent. Les deux phrases ont le même contenu empirique, mais l'une raconte l'action du point de vue du chat, l'autre du point de vue de la souris, sans que l'actant ne change (il s'agit bien du chat). Le fait que l'actant puisse passer de sujet à complément d'agent constitue la diathèse.

Ici, il n'y a pas de degré dans l'agir. Mais il existe une autre diathèse, que l'on peut appeler diathèse causative, qui permet d'introduire précisément des degrés dans l'agir.

Lorsque l'on dit :

Le maître fait faire ses devoirs à l'élève

C'est bien l'élève qui fait les devoirs. Par contre, il les fait parce que le maître les lui fait faire. On voit bien que l'élève agit en termes de devoirs alors que le maître n'agit pas sur ce plan, mais en même temps l'action de l'élève est différente d'une action

qu'il entreprendrait de sa propre initiative. L'action dépend d'un agent qui n'est pas celui qui agit, et sans lequel l'action n'aurait pas lieu.

Dès lors que plusieurs acteurs interviennent, le problème se pose de savoir comment le travail de l'œuvre est divisé entre eux. Forment-ils une simple chaîne causale, à la façon des anneaux qui sont attachés les uns aux autres de telle sorte que le mouvement de l'un d'entre eux provoque celui de tous les autres ? Ou bien ces agents coopèrent-ils sur un pied d'égalité, chacun agissant de sa propre initiative ? Ou bien y a-t-il parmi eux un agent principal et des agents auxiliaires ? (Descombes, 2007, p. 78)

On voit donc que l'action à plusieurs peut se faire selon une chaîne stricte, de nature quasi-mécanique, ou peut se faire entre agents parfaitement autonomes qui décident de coopérer en toute liberté, ou, enfin, selon une chaîne hiérarchique souple (avec des éléments de délégation, de subsidiarité, de négociation), même si le statut des agents est inégal. Cette inégalité introduit la question du pouvoir.¹ De ce point de vue, faire faire est assez flou en français. L'anglais connaît également la forme causative, mais il est plus précis. Quand on emploie la forme *to make somebody do something*, la formule a une connotation d'obligation, d'exercice d'un pouvoir. *We will make them reconsider their decision* : nous allons les obliger, les contraindre à reconsidérer leur décision. *To get someone to do something* ne comporte pas cette connotation, ou beaucoup moins. *She gets her assistant to make her travel arrangements* – Elle demande à son assistante de préparer son voyage. Bien qu'il existe une relation hiérarchique entre « elle » et son assistante, « elle » demande, elle n'oblige pas.

Donc, dès qu'il y a « faire faire », la diathèse se fait causative, c'est-à-dire que l'on sort de l'action purement individuelle d'un sujet sur un objet en ajoutant un autre agent. Dès que l'on entre dans l'action à plusieurs, donc dans la gestion, la grammaire de l'action se modifie. Par exemple (l'exemple est dans Tesnières, 1988, p. 260), lorsque l'on passe simplement de :

Alfred voit une image

à

Charles montre l'image à Alfred.

Explication :

Que nous a appris la voix causative ? Au moins ceci : il peut arriver que l'activité d'un agent A ne soit pas exclusivement son opération, mais qu'elle soit en même temps celle d'un autre agent B. Pour décrire l'activité de A comme une activité de B, nous appliquons un verbe auxiliaire causatif (« faire ») au verbe narratif qui décrit l'opération de l'agent immédiat (A), ce qui fait surgir derrière lui l'instigateur, l'agent principal (B). Par exemple, le verbe « voir », lorsqu'il est mis à la voix causative, devient « faire voir », c'est-à-dire « montrer ». (Descombes, 2007, p. 82)

Ou, autrement :

Du même coup, on peut appeler action propre d'un agent celle qui, de fait, n'apparaît en aucune façon comme étant aussi l'action de quelqu'un d'autre. Lorsque que l'agent fait quelque chose sans que personne ne le lui fasse faire, on pourra dire qu'il le fait de lui-même. C'est une autre façon de dire que l'individu est l'agent principal, et pas seulement l'agent immédiat, de son action. (Descombes, 2007, p. 82)

Ce qui amène ce commentaire sur le statut de l'actant ou agent :

Par l'opération causative, le premier actant initial (A) est comme dégradé au rang d'agent immédiat (et donc plus facile à détecter), tandis qu'un

1. Je remercie Anni Borzeix pour cette remarque.

autre individu entre en scène comme l'agent principal de toute l'affaire.
(Descombes, 2007, pp. 79-80)

On doit alors distinguer l'action immédiate d'un acteur (il fait la chose) de l'action propre d'un acteur (il fait la chose de manière tout à fait autonome, il la fait de lui-même, en tant qu'agent immédiat et agent principal). La même action ouvre donc à deux descriptions distinctes, celle de l'agent immédiat et celle de l'agent principal. On est ici au cœur de la gestion, et au cœur de la description et de l'analyse des faits managériaux.

Prenons le cas de cette description d'une action, emprunté à la grammaire latine, qui réduit l'action à plusieurs à l'action d'un seul, faisant disparaître l'agent auxiliaire :

Caesar fecit pontem

César fit le pont.

Bien évidemment, César n'a pas construit le pont avec ses mains et ses bras. Le fait d'utiliser la voix active alors que la diathèse causative est attendue (César a fait faire un pont) laisse entendre que l'agent principal l'est tellement que les agents auxiliaires le sont très peu au point de n'avoir guère d'importance, et fait disparaître leur sueur comme leur expertise technique. En réalité, la description de l'action est (volontairement) incomplète :

Le fait que l'agent immédiat soit comme « dégradé » dans l'échelle de l'agir ne veut donc pas dire qu'il ne soit actif qu'en apparence. Cela veut seulement dire qu'il y a, derrière lui, un autre individu qui lui est antérieur dans l'ordre des initiatives. Ce que l'opération causative déplace n'est pas le fait d'agir, mais plutôt le fait d'agir à titre principal au regard d'une certaine description de l'action. Mais, s'il en est ainsi, il faut que les agents subordonnés retrouvent le statut d'agents principaux au regard d'une autre description de la même action, une description qui soit à la mesure de leur capacité à agir d'eux-mêmes. Les soldats de César n'ont pas décidé de construire un pont à tel endroit, mais ils décident certainement des mouvements qu'ils font pour exécuter le commandement général. On pourrait peut-être formuler ainsi ce point grammatical : pour que A fasse quelque chose à l'instigation de quelqu'un d'autre (B), lequel se révèle être l'agent principal, il faut que A soit à d'autres égards l'agent principal de ce qu'il fait. Si les agents de César n'étaient pas des agents autonomes à un niveau plus élémentaire, par exemple lorsqu'il s'agit de déplacer maintenant (plutôt que dans cinq minutes) telle pierre (plutôt que telle autre), alors il faudrait dire que c'est César qui fait tout. Il n'y aurait pas d'autre agir que celui de César et tout se passerait comme s'il n'utilisait pas des agents auxiliaires, mais seulement des instruments inertes. L'idée que l'agent principal d'une œuvre collective soit en fin de compte le seul à agir apparaît comme une idée confuse et même incohérente, puisque cela revient à poser un instigateur sans personne pour agir à son instigation. De fait, il est aisé de glisser de la notion d'un agent auxiliaire à celle d'un pur instrument. Il semble que mainte théologie de l'agir providentiel repose sur une confusion de ce genre. De même, s'il l'on en croit Cornelius Castoriadis², le rêve d'un contrôle parfait de l'activité des agents d'exécution, qui est au cœur de l'idée moderne d'une administration des hommes planifiée d'en haut, et qu'on retrouve aussi bien dans la technique humaine du taylorisme que dans les organisations totalitaires, ce rêve absurde exprime précisément le vœu contradictoire de faire agir d'autres agents (pour démultiplier son propre agir) sans pour autant laisser à ces agents l'autonomie nécessaire à une action intelligente. (Descombes, 2007, pp. 79-80)



*Le cheval à 6 têtes,
Germaine Richier (1954-56),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

2. Voir par exemple C. Castoriadis, *Sur la Politique de Platon*, Paris, Seuil, 1999, p. 54. [note de l'auteur]

Il apparaissait important de citer ce texte dans son ensemble, parce qu'il est essentiel pour l'analyse des actions managériales. Vincent Descombes introduit une précision en distinguant le point de vue rétrospectif du point de vue anticipatif. Lorsqu'on analyse l'action qui a été faite, on a tendance à la voir comme un enchaînement mécanique causal. C'est le cas pour le « faire faire ». Quelqu'un a fait faire quelque chose à quelqu'un d'autre qui a effectivement réalisé ce qui lui était demandé (César a ordonné, et le pont été construit). Mais quand on demande à quelqu'un de faire quelque chose, on est bien conscient que ce quelqu'un dispose d'une marge d'autonomie, d'un certain degré de l'agir, qui fait qu'on n'est pas assuré qu'il va faire ce qu'on lui a demandé.

Ce n'est pas comme s'il suffisait de demander aux gens de nous rendre des services pour qu'ils se mettent inmanquablement à leur service. En fait, nous considérons qu'il y a des choses qui dépendent d'eux : ils peuvent les faire ou non, selon qu'ils veulent les faire ou pas. Nous tentons d'obtenir qu'ils consentent à les faire par différents moyens : prières, menaces, cadeaux, rappels des engagements pris, etc. Mais quelle que soit la forme que prend notre demande, le simple fait de demander à quelqu'un d'agir montre que nous reconnaissons en lui le sujet propre de certaines opérations. (Descombes, 2007, pp. 83-84)

Plusieurs points peuvent alors être soulignés en conclusion.

1. Une action managériale n'est pas de la forme A fait C, mais de la forme B fait faire C à A. Ou, si l'on veut parler en linguiste, la forme grammaticale de l'action managériale est la diathèse causative. La gestion est en effet un « faire faire ». Il y a donc au minimum deux agents dans une action managériale, dont l'un est instigateur et l'autre auxiliaire.
2. Une action managériale suppose donc obligatoirement deux descriptions : une description de l'action de l'instigateur (le « faire faire ») et une description de l'action des agents auxiliaires, le « faire ». La description d'une (seule et même) action managériale n'est complète que si elle présente cette double dimension.
3. Pourtant, la dérive qui consiste à ne décrire que l'action de l'instigateur, ce qui revient à faire de l'agent auxiliaire un simple instrument, est forte. Le « Caesar fecit pontem » guette toujours. Soit qu'il adopte la forme : « Tel PDG a changé profondément la stratégie de son entreprise » ; soit qu'il adopte une forme dans laquelle l'agent auxiliaire est un pur et simple instrument passif entre les mains de son instigateur : « Tel PDG a remodelé culturellement son entreprise » (en plaçant à l'arrière-plan le fait que l'entreprise est faite d'agents qui ont leur marge d'autonomie). On remarquera que le risque d'une telle dérive est surtout présent lorsqu'un chercheur en gestion essaye d'analyser rétrospectivement l'action managériale passée.
4. Il est également tentant de concevoir la distinction agent instigateur/agent auxiliaire sous l'angle de la relation hiérarchique : le supérieur hiérarchique est mécaniquement l'instigateur de l'action et le subordonné l'agent auxiliaire. Est-ce si simple ? L'instigateur est en réalité défini par Descombes simplement comme « antérieur dans l'ordre des initiatives ». Il est parfaitement possible qu'un subordonné hiérarchique soit « antérieur dans l'ordre des initiatives » à son supérieur hiérarchique et que ce soit lui qui « fasse faire ». Ce peut être également le cas d'un tiers en position de conseil. On pense ici au rôle que Jean Monnet jouait auprès des politiques qu'il conseillait : de manière habile, en restant en retrait sans jamais se mettre en avant, il était l'instigateur de décisions sans qu'il n'ait joui d'aucun pouvoir hiérarchique. La relation instigateur/agent auxiliaire est une relation d'inégalité, asymétrique, mais l'inégalité n'est pas forcément celle de l'ordre hiérarchique habituel. En conséquence, comme l'a noté Descombes (voir ci-dessus), l'agent « immédiat » est « plus facile à détecter »

que l'instigateur. C'est l'un des problèmes méthodologiques rencontrés par le chercheur qui étudie l'action managériale.

5. Dans la double description que réclame l'action managériale, le degré de l'agir, qui suppose par essence une forme de dégradation, demande à être précisé et analysé. L'agent auxiliaire n'est jamais un pur instrument (ou très rarement et dans des cas limites). Il peut discuter, négocier, interpréter ce qu'on lui demande, il jouit d'une marge d'autonomie. Mais laquelle ? L'un des points clefs de l'analyse de l'action managériale repose sur la détermination de la forme de « dégradation » du degré de l'agir que suppose pour l'agent auxiliaire l'action managériale.
6. L'expression « dégradation du degré de l'agir » est de nature grammaticale, mais « dégradation » est sans doute trop connoté. En réalité, sur le plan managérial, cette « dégradation » due simplement à l'inégalité en termes d'antériorité entre l'instigateur et l'agent auxiliaire peut se traduire en enrichissement (ou, au contraire, en dégradation effective) de l'action à plusieurs. Le « faire faire » s'exprime en effet sous la forme d'un mandat (pour reprendre l'analyse de Jacques Girin – Girin, 2016, p. 237) comportant inévitablement des zones de flou, volontaires (« débrouillez-vous ») ou involontaires et inévitables, et les agents secondaires, sur la base des informations dont ils sont souvent les seuls à disposer, jouissent d'une marge d'autonomie (le degré de l'agir qui les caractérise) pour interpréter et orienter leur action en conséquence. Le résultat est sans doute ce qu'Arendt a analysé (Dumez, 2006), c'est-à-dire une incertitude radicale de l'action, une imprévisibilité constitutive, due au fait qu'elle est collective et qu'il est impossible de prévoir les actions et réactions des uns et des autres en ce qu'ils disposent d'une autonomie dans leur degré d'agir. Le faire n'est jamais exactement ce que le « faire faire » pouvait anticiper.

Comme lorsque Austin étudie l'action *via* l'analyse des excuses (Austin, 1979 ; Dumez, 2011), l'approche par le langage de l'action managériale en tant que « faire faire », dans le fil de la philosophie analytique et dans la ligne de l'approche de Jacques Girin, peut sans doute orienter la recherche en gestion dans des voies originales ■

Références

- Austin John Langshaw (1979, 3rd ed) "A Plea for Excuses", in Austin John Langshaw, *Philosophical papers*, Oxford, Oxford University Press, pp. 175-204.
- Descombes Vincent (2004) *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même*, Paris, Gallimard [le passage se situe entre les pages 90 et 97].
- Descombes Vincent (2007) *Les degrés d'agir in Gnassounou Bruno, Philosophie de l'action. Action, raison et délibération*, Paris, Vrin, pp. 75-84.
- Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.
- Dumez Hervé (2011) "Penser l'action par les excuses, accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 61-67.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations situations et agencements* (édité par Jean-François Chanlat & Hervé Dumez), Québec, Presses de l'Université Laval.
- Monnet Jean (2014/1976) *Mémoires*, Paris, Fayard.
- Tesnière Lucien (1988, 2^{ème} ed) *Éléments de syntaxe structurale*, Paris, Klincksieck.