



Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

## Thèse de Doctorat en sciences commerciales

### *Thème*

## **Logiques du processus de structuration de l'entreprise**

**Cas de la SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran)**

***Présentée par :***

M. NAIT BAHLOUL Mokrane

***Encadreur :***

Monsieur LELLOU Abderrahmane  
Professeur, Université d'Oran

***Co-directeur :***

Monsieur YANAT Zahir  
Professeur HDR,  
KEDGE Business School

**Membres du Jury :**

**Président :** M. TAHARI Khaled, Professeur, Université d'Oran.

**Rapporteur :** M. LELLOU Abderrahmane, Professeur, Université d'Oran.

**Co-directeur :** M. YANAT Zahir, Professeur HDR, KEDGE Business School.

**Examineur :** M. KERZABI Abdelatif, Professeur, Université de Tlemcen.

**Examineur :** M. BEKKAR Bachir, Maître de conférences A, Université de Mostaganem.

**Examineur :** M. CHELLIL Abdelatif, Maître de conférences A, Université de Tlemcen.

**Année universitaire : 2013-2014**

### **Résumé :**

La présente thèse traite de la problématique de changement organisationnel dans la perspective de la structuration. Traditionnellement, la structure constitue un objet à part entière sur lequel se focalisent les travaux se rapportant à ce sujet. Notre objectif est de démontrer les limites de cette vision au profit de l'objet comme construit social. Une première revue de la littérature autour du fonctionnalisme a été mobilisée. Ses limites nous ont conduits à explorer les théories de l'action collective. Nous avons enfin emprunté la voie du constructivisme.

L'étude de terrain a été réalisée dans trois étapes. L'étude monographique a démontré que la structuration comporte une réalité intrinsèque. La seconde réalité extrinsèque est inhérente aux impacts sociaux de la réalité intrinsèque. Ceux-ci ont été mis en évidence dans une interaction composée de la nouvelle forme organisationnelle en « M », d'un système de stratification en fonction des performances et la réalité intrinsèque. Les transformations ont été décelées chez les acteurs et dans les nouvelles règles émergentes.

Cette dernière conclusion constitue un intérêt majeur pour l'entreprise algérienne. Car elle démontre dans quelles conditions sociales les TIC parviennent à remettre en cause les règles institutionnelles naturalisées par des procédés historiques.

**Mots clés :** Structuration, acteurs, règles, logiques de structuration, enactment, pouvoir, légitimation, logique économique, TIC, ontologie.

## REMERCIEMENTS

*A l'issue de cette recherche, je suis convaincu que la thèse est loin d'être un travail solitaire. En effet, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail sans le soutien d'un grand nombre de personnes dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifesté à l'égard de la recherche m'ont permis de progresser sans cesse dans cette phase de « construction du chercheur ».*

Je remercie mon Directeur de Thèse, **Monsieur LELLOU Abderrahmane**, Professeur à l'université d'Oran, pour son soutien indéfectible pendant toutes ces années. Il m'a d'abord accueilli dans le laboratoire LARREM lorsqu'il était son directeur. Je le remercie aussi pour sa patience et le temps conséquent qu'il m'a accordé, ses qualités pédagogiques et scientifiques, son écoute et sa sympathie. J'ai pris un grand plaisir à travailler avec lui.

J'adresse de chaleureux remerciements à mon co-directeur de thèse, **M. YANAT Zahir**, Professeur HDR à BEM Management School, pour m'avoir reçu pendant 18 mois dans son centre Humanisme et Gestion. Je lui exprime toute ma gratitude pour son attention de tout instant sur mes travaux, pour ses conseils avisés et son écoute qui ont été prépondérants pour la bonne réussite de cette thèse.

J'exprime toute ma reconnaissance à Monsieur, **TAHARI khaled**, professeur à l'université d'Oran, pour m'avoir accueilli et formé dans son équipe Grecohr du Laboratoire LAREEM. Je le remercie pour sa disponibilité et pour toute son aide. Je suis ravi d'avoir travaillé en sa compagnie car outre son appui scientifique, il a toujours été là pour me soutenir et me conseiller au cours de l'élaboration de cette thèse. J'ai beaucoup appris à ses côtés et je lui adresse ma gratitude pour tout cela. Je suis d'autant plus reconnaissant à son égard pour avoir accepté de présider mon Jury.

Mes sincères remerciements vont à Monsieur **Benziane Abdelbaki**, professeur à l'université d'Oran et directeur du laboratoire LAREEM. C'est grâce aux moyens et l'encadrement de ce laboratoire que j'ai pu accomplir ce travail.

J'adresse mes remerciements aux membres examinateurs qui ont accepté d'évaluer mon travail : Monsieur **Bekkar Bachir**, Maître de conférences à l'université de Mostaganem, M. **Kerzabi Abdelatif**, Professeur à l'université de Tlemcen et M. **Chellil Abdellatif**, Maître de conférences à l'université de Tlemcen.

Bien sûr, atteindre mes objectifs n'aurait pas été possible sans l'aide et la disponibilité des cadres de la **SEOR**. Je les remercie pour leur générosité, leur sympathie et le grand intérêt qu'ils ont accordé à mon travail. Je suis particulièrement reconnaissant à mon cousin Mourad pour m'avoir pris en charge durant toute mon enquête. J'associe à mes remerciements M. Mehgazi Lakhdar, Mme Ameer Houaria, M. Helaili Oussama, M. Belaid Amar, M. Kharoubi Yacine, M. Brachemi Nabil, M. Benssaada Mohamed, M. Medjahed Abdellah, M. Hamida Said, M. Benaboura Mokhtar et Mme Chikhaoui Fatiha. Que me pardonnent ceux que j'oublie ici.

**Je remercie tous ceux sans qui cette thèse ne serait pas ce qu'elle est : aussi bien par les discussions que j'ai eu la chance d'avoir avec eux, leurs suggestions ou contributions.**

## **DEDICACE**

Je dédie cette thèse à ma femme et mes deux enfants. Ils ont un double mérite dans cet accomplissement qui est loin d'être une œuvre individuelle. J'ai trouvé en eux le soutien et l'inspiration. Ils ont aussi fait les frais de ce travail qui m'a empêché d'être souvent disponible pour eux.

Les mêmes mérites reviennent à mes parents. Ils m'ont transmis le courage et la volonté de relever les défis. Leurs prières m'ont certainement aidé à être ce que je suis. La présente thèse leur est dédiée.

Je dédie également mon travail à mes frères et sœurs. Chacun, à sa manière, a su me soutenir et me réconforter.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Suite à une étude de cas, consacrée à la structuration du champ de la GRH de l'Algérienne des eaux (ADE), nous avons tenté une description des dispositifs de gestion qui étaient en cours de construction (M. Nait Bahloul, 2007). Mais les entretiens, menés à l'échelle nationale avec les DRH des zones et des unités de la région, ont mis en évidence des singularités de pratiques.

Les premiers éléments explicatifs avaient trait aux logiques d'acteurs, parfois très contrastées. Tout comme nous avons relevé la quasi-absence de la logique économique incarnée et ce, malgré la faiblesse des taux de rendement dans ce service public.

Dans une étude antérieure, nous avons traité de la problématique de compréhension de la logique du changement organisationnel à la SO.G.C.TRAV, une grande entreprise de génie civil (M. Nait Bahloul, 2001) où nous avons constaté que la réorganisation établie ne correspondait pas à des logiques économiques. En revanche, des explications qui rendaient compte des logiques d'acteur semblaient être une perspective intéressante.

Dans les deux études, nous avons été conditionnés par le positionnement épistémologique d'une part, et par et les approches mobilisées, d'autre part. Ceci nous a empêchés de déceler les logiques à l'œuvre dans les cas étudiés. **C'est à partir de là que notre préoccupation première a été l'intégration des acteurs pour la compréhension des processus de structuration des entreprises.** Pour y parvenir, un autre positionnement épistémologique devait être trouvé.

Une opportunité s'est offerte pour l'étude du processus de réorganisation de la SEOR (Société de l'eau et de l'assainissement d'Oran), une filiale commune entre l'ADE et l'ONA (Office nationale de l'assainissement). La SEOR a fait l'objet d'un contrat de gestion déléguée avec une multinationale espagnole, AGBAR. La mise en place de nouveaux dispositifs technologiques, relatifs au métier de l'eau, a été l'un des objectifs assignés à ce partenariat.

Nous avons estimé que ce terrain est approprié pour notre étude car il suppose une multitude de situations de structuration.

Le dispositif théorique nouveau doit parer aux premières insuffisances relevées. Il doit notamment :

- Rendre compte d'autres logiques, autres qu'économiques ;
- Traiter de la structuration de l'organisation comme un phénomène non holiste ;
- Intégrer les acteurs dans les processus de construction.

Ces exigences nous ont amené à chercher des explications dans les approches dominantes ou, du moins, les plus connues dans les théories des organisations. Il s'agit du courant de la contingence structurelle et des approches configurationnelles. **Ceci a constitué la première phase dans l'élaboration de notre objet de recherche ainsi que du questionnement principal.**

L'examen de ces théories a vite montré leur insuffisance à expliquer les phénomènes observés, à savoir la structuration comme une production sociale des acteurs. Ces limites peuvent être synthétisées en trois points :

- Le premier a trait à la vision morphologique de l'organisation et la prise en compte uniquement des éléments formels. Même l'étude historique d'A. Chandler (1988), qui traite essentiellement de la forme « U » et la forme « M », saisit l'organisation par ses éléments formels. Les typologies qui découlent de ces raisonnements ne permettent pas de traiter la question posée. L'alternative aux approches morphologiques a été proposée par les théories de la contingence. Mais celles-ci définissent, pour l'essentiel, la structure par des paramètres abstraits et ne montrent pas leur caractère construit.
- Le déterminisme qui caractérise le courant de la contingence structurelle constitue une seconde limite. Dans cette tendance, la structure est déterminée par les variables de contingence : l'environnement, la technologie etc. En fonction de ces paramètres, des typologies ont été proposées, notamment la structure organique et la structure mécaniste (T. Burns et G. M. Stalker, 1968). Les liens qui entretiennent ces modèles avec leurs contextes respectifs sont linéaires. La structure devient la résultante des lois de la sélection naturelle, vision écologique de M. T. Hannan, M. T. et J. Freeman J. (1977) qui fait de l'organisation un accident de la nature. En d'autres termes, ce sont

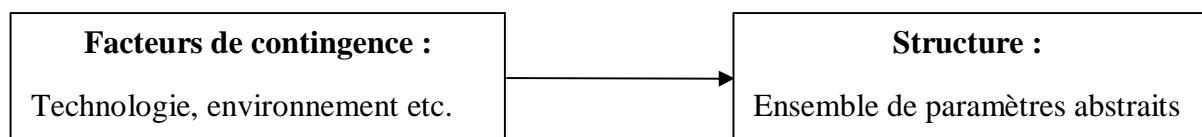
les forces de la nature, dans le sens de la perspective évolutionniste, qui structurent l'organisation.

- La troisième limite concerne l'objectivisme de leur démarche qui prétend s'affranchir de la subjectivité humaine. Les rapports avec les déterminants contingents sont formels, il s'agit de corrélations entre des paramètres abstraits.

Les trois limites ont pour point commun l'exclusion des acteurs du processus de structuration de l'organisation. Le lien structure-stratégie a été étudié d'une manière abstraite, c'est-à-dire en dehors de l'action des acteurs qui construisent et la structure et la stratégie. La dissolution des catégories abstraites offrira des perspectives d'étudier le rapport environnement-structure comme construit social.

L'explication de la structure qui résulte du courant de la contingence peut être schématisée de la manière suivante :

**Figure 1 : Schéma déterministe de la structure**



Le caractère simpliste du schéma reflète le raisonnement sous-jacent des théories citées. Un lien de détermination linéaire des paramètres abstraits sur d'autres paramètres abstraits. Nous estimons qu'une partie de ces insuffisances s'explique par cette conception de l'organisation comme un accident de la nature. **C'est à partir de ces limites que nous avons opté pour une définition de notre objet consacrant la structure comme construit social.** Dès lors, notre préoccupation a été d'expliquer la structure par une médiation humaine. Au lieu de la conception naturaliste, nous tenterons de l'étudier comme un fait social. Pour cela, nous devons concevoir le cadre qui rend compte de ce caractère construit.

La première phase a été une opportunité pour la formation de notre objet de recherche et l'émergence de notre questionnement. Celui-ci est né à la fois des interrogations des études monographiques et des insuffisances conceptuelles.

*La question principale*

**La question que nous traiterons est l'étude de la structuration comme une production sociale.** Mais cette manière de poser le problème risque de reproduire un deuxième type de déterminisme de nature subjectiviste ; la structure complètement soumise à la volonté des acteurs. D'où la nécessité de compléter la question par le lien inverse que peut exercer la structure sur les acteurs. Par ce double rapport, nous nous inscrivons dans une problématique dialectique entre les acteurs et les structures. Cette question renvoie nécessairement à plusieurs axes à développer :

- Etudier la structure comme un construit social suppose une réflexion sur le construit lui-même, quel est le sens de la structure à retenir. Au lieu des catégories abstraites, nous chercherons d'autres manières de l'appréhender. Par conséquent, **la question ontologique constituera une préoccupation à part entière.**
- **Le caractère construit de la structure renvoie à un processus de constitution que nous devons aussi décrire.** En effet, au lieu des mécanismes naturalistes, dénoncés dans la première phase, nous essayerons d'identifier les mécanismes sociaux d'émergence des structures.
- Comme l'émergence des structures est issue de ce que font les acteurs, nous serons aussi amenés à décrire l'activité de ces derniers et ce, dans les différentes dimensions. Aussi, une alternative à la scission formelle-informelle doit être trouvée.
- **Nous finirons par les rapports de rétroaction qui entretient la structure avec l'activité sociale des acteurs.** La sociologie structuraliste définit la structure par les contraintes qu'elle exerce sur les personnes. Nous tenterons de définir ce lien de contrainte.

De par la nature de notre questionnement, le constructivisme s'impose à nous. En effet, les limites mentionnées plus haut sont d'ordre épistémologique et les alternatives doivent appartenir à des champs épistémologiques différents. Notre insatisfaction a été la posture positiviste et l'alternative qui satisfait à notre préoccupation appartient au paradigme du constructivisme.



### *L'objectif de la recherche*

Traiter d'une telle question suppose l'exploration d'autres approches dans les théories des organisations d'une manière générale, et dans les théories socioconstructivistes en particulier.

**L'objectif de notre recherche est d'élaborer un cadre qui rend compte du caractère construit de la structure dans sa relation dialectique avec les acteurs.**

La deuxième phase de l'élaboration de la présente problématique sera décisive pour la suite de ce travail. Nous nous intéresserons aux approches axées sur les acteurs. La question qui se pose est dans quelle mesure le vécu des acteurs explique-t-il la constitution des structures ? Pour ce faire, nous poursuivrons notre recherche en accordant un intérêt particulier aux théories de l'action collective, car notre souci est d'introduire une médiation humaine dans la constitution des structures. Nous nous sommes intéressés à la théorie de M. Olson (1978) qui explique la raison d'être de l'action collective par des considérations économiques et, plus précisément, par la notion de bien collectif. Cette réponse peut être utile pour qualifier l'activité des acteurs. Parmi les théories relatives à l'acteur, nous estimons que l'approche psychanalytique est incontournable. Nous ferons appel à deux théories, celle de M. Kets de Vries & D. Miller (1985) et celle d'E. Enriquez (2003).

Le point commun de ces deux travaux est la typologie de structures qu'ils proposent en fonction des pathologies des dirigeants. L'intervention de l'acteur n'est pas intentionnelle, la structure devient un déterminant des pathologies et de la psyché des acteurs. Bien que ces théories n'évoquent pas le comment de la constitution de structure, décrite d'une manière fonctionnaliste, elles introduisent néanmoins l'idée de l'importance du leadership dans la structuration de l'organisation. La particularité de la théorie d'E. Enriquez (2003) est la description du champ organisationnel axée sur les acteurs qui ont tendance à s'enfermer dans leur réalité, la psyché comme prison (G. Morgan, 1989).

Les approches psychanalytiques analysent la structure par la dimension inconsciente de ses acteurs. Les arguments, relatifs aux jeux d'acteurs et à la dimension consciente de ce qu'ils font, peuvent être tirés de l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977). Cette approche propose une description très élaborée du cadre de l'action des acteurs. La démarche qu'elle propose, vise la description de l'organisation comme système issu des stratégies d'acteurs et des jeux de pouvoir qui en découlent. L'analyse stratégique résulte d'une démarche inductive, à partir de laquelle ses protagonistes ont développé une démarche

empirique. C'est-à-dire que la théorie est assortie d'une démarche d'enquête pour la description du système.

L'analyse stratégique a été élaborée et expérimentée dans les organisations bureaucratiques. Elle a expliqué le comment de la constitution de ce système à partir de la logique de ses acteurs. Avec cette approche, nous pensons parvenir à décrire le processus de constitution et de maintien des structures. En plus, l'analyse n'exclut pas les facteurs de contingence, elle reformule leur intervention dans les processus de l'action collective. En revanche, elle se cantonne dans la dimension politique relative au pouvoir. Nous tenterons d'enrichir le cadre de l'action collective par d'autres dimensions, sémantique notamment.

Pour cela, nous évoquerons la théorie du Sensemaking de K. Weick (1969 ; 1979 ; 1995). Son approche soutient que la raison d'être de l'action collective est la volonté des membres de produire collectivement du sens aux situations problématiques. A l'opposé de M. Crozier et E. Friedberg (*Ibid.*), Weick (*Ibid.*) a élaboré sa théorie dans des situations de crise les plus extrêmes. Il explique que l'effondrement de l'organisation est consécutif à l'effondrement du sens. C'est-à-dire à l'incapacité des acteurs, dans des situations de crise, à générer de nouvelles significations en fonction des nouvelles données. La théorie du sensemaking marque une rupture avec le paradigme fonctionnaliste et propose l'examen des situations organisationnelles par les nouveaux concepts d'"enactment" et d'"organizing".

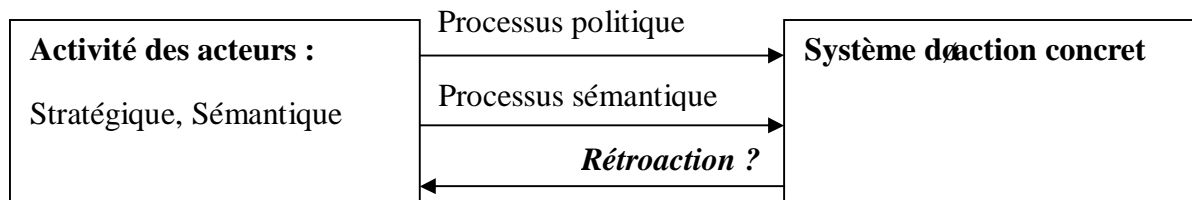
Dans le paradigme des théories de l'action collective, nous avons repéré deux axes de structuration, politique et sémantique, mais avec plusieurs divergences. Les différences entre les deux tendances sont à situer dans les modalités de structuration, ainsi que dans les logiques d'acteurs qui ne sont pas les mêmes.

Le cadre auquel nous voulons parvenir doit non seulement réconcilier ces deux tendances, mais il doit aussi articuler les dimensions politique et sémantique de la structuration. Quel type de lien existerait entre ces dimensions et existe-t-il une dimension plus inclusive que l'autre ?

Nous estimons que les théories de l'action collective nous permettront de franchir un pas important dans notre revue de la littérature. Elles nous aideront à comprendre la structure comme un construit résultant de l'action des acteurs. Bien qu'elles traitent d'un axe important de notre problématique, leur raisonnement n'est pas dialectique. En ce sens qu'elles ne

montrent pas l'effet rétroactif du système sur les acteurs. Or, cette idée est fondamentale à développer pour sortir du caractère déterministe de la structure. La figure 2 est une mise au point des approches repérées jusqu'ici :

**Figure 2 : Structure comme construit social des acteurs**



Si les deux dernières approches rendent compte du caractère construit de la structure, leur raisonnement n'est pas dialectique. Cette précision nous renvoie au positionnement épistémologique de notre travail, dont le choix faciliterait les approches à retenir pour la construction de notre cadre.

### **Le positionnement épistémologique**

A ce stade, nous procéderons en deux temps. Nous traiterons d'abord de la structure comme un fait de la nature. Le but est de démonter les limites d'une telle vision. Ensuite, nous l'aborderons comme un fait social. Ces points de vue sont diamétralement opposés. La première tendance, durkheimienne, ne reconnaît pas le caractère construit des faits. Quant à la seconde tendance, constructiviste, elle s'inscrit en contre-point avec le naturalisme. Pourtant, les préoccupations épistémologiques des deux courants sont identiques. Dans les règles de la méthode, E. Durkheim (1988) dénonce la tendance dominante d'appréhender la réalité à travers des catégories conçues par le chercheur. Pour l'un des protagonistes moderne du subjectivisme, H. Garfunkel (2007) émet la même exigence, celle de rendre compte de la réalité telle qu'elle se présente et d'éviter les catégories du chercheur. Le courant de la contingence structurelle, qui prétend s'inscrire dans la filiation de Durkheim, explique justement les problèmes d'adaptation organisationnelle à travers ces catégories.

C'est la raison pour laquelle nous nous intéresserons aux approches qui traitent de la réalité sociale et la méthode de son appréhension, c'est-à-dire de la question ontologique de la structure. Autant ce concept a été réduit à sa dimension morphologique, dans une partie

importante de la littérature de management, autant il a conservé sa complexité dans la tendance structuraliste. Notre préoccupation sera de le réhabiliter comme processus et non pas comme réalité statique et abstraite. **Autrement dit, l'intérêt de notre sujet est l'étude de la structure comme procès social dans son émergence et son actualisation par les acteurs.** Une telle vision renvoie, en même temps, à la problématique de changement organisationnel.

Pour y parvenir, nous ne procéderons pas par élimination et exclusion d'approches, nous tenterons d'évoluer dans une perspective d'inclusion, dans un constructivisme sous-tendu par un raisonnement dialectique. Il nous permettra d'élaborer un cadre qui tient compte des points de vue différents, voire opposés. La voie qui s'impose à nous, encore une fois, est celle de la dialectique. Celle-ci intègre, dans un seul cadre, des idées contradictoires susceptibles de produire des explications alternatives au déterminisme dénoncé plus haut.

La posture constructiviste s'impose à nous, d'abord, en raison de la nature de notre questionnement, à savoir la compréhension de la structure comme production sociale des acteurs. En effet, à partir du moment où un fait n'est pas préexistant à l'activité des acteurs, nous nous inscrivons, *de facto*, dans une posture constructiviste. (M. De Fornel et C. Lemieux, 2007). Ensuite, le constructivisme s'impose en raison de sa capacité à réconcilier deux manières de concevoir la réalité ; construite par les acteurs ou imposée et externe à eux. **Un constructivisme sous-tendu par un raisonnement dialectique sera la posture retenue.** Nous poursuivrons l'élaboration du cadre qui regroupera les arguments divergents de la structuration.

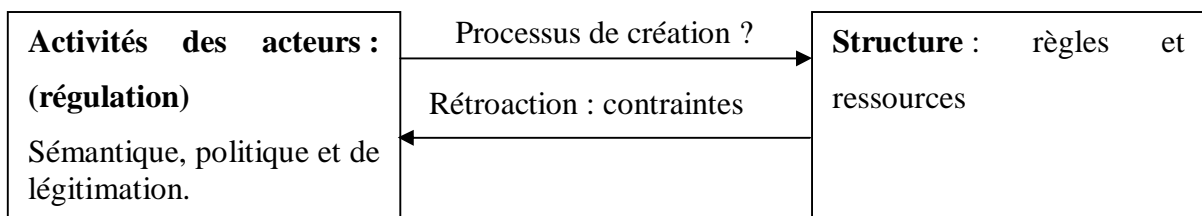
Nous nous dirigerons, naturellement, dans une troisième phase inhérente au paradigme constructiviste. La première approche retenue est celle élaborée par J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) dans la théorie de la régulation sociale. C'est une perspective similaire à celle de M. Crozier et E. Friedberg (1977), mais conçue dans une dialectique entre les régulations sociales déployées par des acteurs et les règles qui en résultent. Ces mêmes règles deviennent une contrainte à l'action qui les a générées. En outre, les dimensions de la structuration retenues sont d'ordre politique, sémantique et normatif. Le cadre proposé par cette théorie est une relecture de l'analyse stratégique reconstruite sur une vision dialectique. Il nous permettra la réappropriation du raisonnement stratégique assorti des concepts de régulation. Bien que cette théorie réussit à dépasser la scission structure formelle-informelle, le cadre qu'elle propose reste peu développé et les dimensions de l'organisation ne sont pas conjuguées. Néanmoins,

nous verrons dans quelle mesure le concept de régulation permettra de mieux saisir le processus de structuration.

Pour parer aux limites de la théorie de la régulation, nous ferons appel à une seconde approche constructiviste, la théorie de la structuration de A. Giddens (1987). Cette théorie, conçue sur l'idée de dialectique, se présente comme une troisième voie alternative aux tendances antinomiques mentionnées plus haut. Elle regroupe deux paradigmes, la subjectivité des acteurs et l'objectivité des structures et ce, par le biais du concept de dualisme. Le cadre est d'autant plus intéressant par le caractère construit de la structure. Celle-ci résulte des pratiques récursives des acteurs et, en même temps, elle contraint ces mêmes pratiques dont elle est issue. En outre, la théorie de structuration traite des trois dimensions ; politique, sémantique et légitime. Elle aboutit à une articulation de ces trois dimensions qui constituent trois processus de structuration. Nous verrons dans quelle mesure ces trois axes peuvent être articulés.

La figure proposée est sensée être enrichie par les suggestions des théories constructivistes. Nous pouvons la présenter de la manière suivante :

**Figure 3 : La dualité de la constitution des structures**



Les théories constructivistes proposent plusieurs réponses à notre problématique :

- Elles décrivent les activités des acteurs sous les trois dimensions ;
- Elles offrent les premières réponses ontologiques de la structure ;
- Elles décrivent le processus de constitution des structures ;
- Elles tiennent compte des mécanismes de rétroaction des structures.

Néanmoins, les théories qui seront développées, dans les deux premières étapes, ne sont pas pour autant inutiles pour le cadre que nous construisons. Elles enrichissent les axes de structuration comme elles décrivent l'activité des acteurs qui reproduit les structures. En

d'autres termes, la théorie de la structuration constitue les grandes lignes et les principales idées que nous enrichirons par la littérature décrite tout au long de notre recherche.

En effet, la théorie de structuration constituera le cadre général qui nous permettra d'articuler des arguments, traditionnellement opposés, et de donner un sens à leur contradiction. Nous devons néanmoins enrichir davantage certains points qui figurent dans les principaux axes de notre problématique. Le premier est celui du processus de constitution des structures et l'émergence des ensembles structurels. Dans les approches fonctionnalistes, notamment celle de Mintzberg (1978 ; 1990), les mécanismes d'intégration relèvent du naturalisme. Nous chercherons des réponses relatives aux mécanismes sociaux de création des éléments de la structure, dans le sens institutionnel, ainsi que les mécanismes sociaux de leur intégration.

Nous orienterons nos investigations vers la sociologie de la connaissance de P. Berger et T. Luckmann (2008). Ces auteurs ont utilisé les apports de la phénoménologie pour expliquer la constitution de la réalité des institutions dans un paradigme similaire à celui d'A. Giddens (1987). Ils arguent que toute réalité se constitue des éléments subjectifs des hommes et des éléments objectivés. Leur point fort réside dans la description très élaborée qu'ils font du processus de constitution des structures ainsi que des contraintes qu'elles exercent sur l'action humaine. La sociologie de la connaissance traite du problème ontologique des institutions émergentes. Celles-ci se conçoivent comme une réalité institutionnelle issue de la confrontation de la réalité subjective et de la réalité objective. Cette question ontologique sera très présente dans l'élaboration du cadre général.

Nous poursuivrons notre effort autour de la question ontologique, notamment dans sa dimension factuelle. Ceci nous permettra d'abandonner leur caractère fixe, formel et morphologique des structures. La structuration, comme un fait social et non pas un fait de la nature, sera enrichi par des éléments pertinents de la théorie de l'intentionnalité de J. Searle (1998).

Dans cette troisième étape, nous avons fait allusion à une multitude d'approches. Elles fournissent, chacune à sa manière, des éléments différents utiles pour la conception de notre grille d'analyse. Le défi consiste à les articuler d'une manière cohérente. Le cadre théorique sera constitué des approches suivantes :

- L'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui traitera de la dimension politique. Elle fournira des concepts clés pour qualifier les activités des acteurs ;
- La théorie du Sensmaking de K. Weick (1995), dont la vision interactionniste, apportera d'autres concepts pour rendre compte du processus de structuration ;
- La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1997) tentera d'articuler plusieurs axes de structuration dans une perspective dialectique ;
- La sociologie de la connaissance de P. Berger et T. Luckmann (2008) dont le point forte est sa description très élaborée du processus d'émergence des structures ;
- La théorie de la l'intentionnalité de J. Searle (1998) complètera la sociologie de la connaissance par la dimension factuelle et cognitive ;
- La théorie de la structuration d'A. Giddens (1987) proposera le cadre général capable d'intégrer toutes les théories ci-dessus.

Nous rappelons aussi, et surtout, que le cadre doit articuler les trois dimensions de la structuration :

- Politique qui renvoie au pouvoir ;
- Sémantique qui a trait au sens ;
- Légitime qui est inhérente aux normes ;
- Nous rajoutons la dimension économique.

Nous supposons que ces dimensions n'interviennent pas avec le même degré d'importance dans la constitution des structures. Il existerait une dimension plus inclusive et avec des liens que nous essayerons de définir.

Une fois le cadre général élaboré, une grille d'analyse sera conçue pour entamer l'étude de cas. Nous précisons toutefois que cette grille ne sera finalisée qu'après la première série d'entretiens à la SEOR. En effet, notre problématique a été construite à l'issue des limites de deux études de cas. C'est la raison pour laquelle le dispositif théorique final sera adapté à notre étude monographique. Ceci correspond aux exigences de la démarche constructiviste qui construit la grille en interaction avec le terrain.

### **L'étude empirique**

**Etant donné la nature de notre questionnement, la démarche retenue ainsi que la nature de la grille à laquelle nous voulons parvenir, l'étude de cas constitue la solution la plus appropriée.** Nous avons opté pour la SEOR (Société de l'eau et d'assainissement d'Oran), une Spa issue de la fusion de deux unités de l'ADE et d'une seule unité appartenant à l'ONA (Office national de l'assainissement). Cette nouvelle Spa a fait l'objet d'un contrat de gestion déléguée avec une multinationale espagnole (AGBAR), pour une durée de 5 ans. L'implantation des technologies les plus récentes, dans le domaine de la gestion de l'eau, a été l'un des objectifs assignés à ce partenariat.

Nous supposons que le transfert de savoir-faire, notamment à travers de nouveaux systèmes, constituera des occasions de structuration de l'entreprise. Le cas de la SEOR est sensé être un terrain très intéressant pour la finalisation et la mise à l'épreuve de notre grille d'analyse. Nous étudierons le caractère structuré et structurant des nouveaux systèmes qui fonctionnent dans le cadre des nouvelles technologies. Nous traiterons notamment des mécanismes sociaux de la structuration qui constituent notre principale préoccupation. Par ailleurs, nous tenterons de comprendre l'environnement particulier de cette entreprise. Avec cet important contrat, la SEOR fait partie d'une politique du gouvernement. Par conséquent, les institutions de l'État deviennent des acteurs importants de son environnement. Il sera donc également question de décrire les mécanismes sociaux d'intervention de cet environnement dans les processus internes de cette entreprise.

Dans une première phase, nous envisageons de mener des entretiens ouverts qui aboutiront à la finalisation de notre grille d'analyse. Nous évoluerons, dans une seconde phase, vers l'élaboration d'un guide d'entretien. Les entretiens avec les acteurs de cette entreprise se feront à partir de ce guide. La recherche documentaire constituera le second moyen de récolte des informations.

### ***Le plan de travail***

Notre travail sera réparti en quatre chapitres. Le premier chapitre dresse une première revue de la littérature qui traite des théories fonctionnalistes inhérentes à la structure organisationnelle. Dans une première section, nous nous intéresserons aux théories de la contingence structurelle qui ont soumis la structure aux variables contextuelles. Néanmoins,



nous insisterons sur la technologie et l'environnement. La seconde section sera consacrée aux configurations organisationnelles. Quant à la dernière section, elle traitera de la relation structure-stratégie. Le bilan de ce chapitre sera primordial dans la mesure où il nous permettra de sélectionner la suite de la revue de la littérature.

Le second chapitre, composé de quatre sections, sera dédié aux approches axées sur les acteurs. La première section s'intéressera à la dimension économique de l'action organisée. La seconde section traitera de deux approches psychanalytiques. La troisième section abordera la dimension sémantique de l'action collective. Quant à la quatrième section, elle sera consacrée à la dimension politique de l'action collective.

Le troisième chapitre regroupera les approches constructivistes. La première section exposera la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1988 ; 1997). La seconde section présentera la théorie de la structuration de A. Giddens (1987). La troisième section proposera quelques travaux empiriques relatifs à la théorie de structuration. La dernière section se réappropriera le cadre proposé par la théorie de la structuration pour concevoir le cadre théorique de notre problématique. Ce chapitre sera clôturé par la grille de lecture.

Le dernier chapitre sera consacré à l'étude monographique. Il présentera, en trois sections, l'évolution de l'expérience de structuration de l'entreprise. La grille d'analyse sera affûtée au début de cette enquête.

**CHAPITRE I : LES APPROCHES FONCTIONNALISTES  
RELATIVES À LA STRUCTURE**

## Introduction

---

Les premières théories citées s'inscrivent dans le champ du fonctionnalisme. Le fonctionnalisme renvoie à la notion de fonction assimilée, selon le dictionnaire du Petit Robert, au rôle, mission et utilité. Ces termes renvoient tous au même concept qui résume l'essence de ce courant qui s'intéresse aux missions accomplies et les fonctions de l'organisation. Pour illustrer ce raisonnement, une analogie est faite à la biologie à travers les rôles remplis par les organes. C'est ce que confirme Radcliffe-Brown qui soutient que la « fonction de toute activité récurrente c'est son rôle dans la vie sociale et sa contribution au soutien de la continuité des structures » (Cité par R. Merton, 1997, p. 64).

Cette vision du fonctionnalisme est retrouvée dans les définitions de l'organisation proposées par les auteurs appartenant à cette tendance. S. P. Robins (1987) assimile l'organisation à une « entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre des objectifs partagés par les participants. » P. Blau et R. Scott (1962) proposent une définition plus exhaustive, « sont des organisations établies dans l'intention explicite d'atteindre certains objectifs et ont à la fois des règles (pour modeler le comportement dans le sens des objectifs) et une structure formelle ainsi que des statuts avec des canaux de communication et des lignes hiérarchiques. ». Quant à J.-F. Chanlat et F. Ségui, ils mettent l'accent sur les traits de la coopération, de l'équilibre et de l'harmonie. (1987, P.2).

L'idée constante dans toutes ces définitions, est la finitude. L'organisation est saisie par sa dimension intentionnelle dirigée vers l'atteinte d'objectifs communs. Aussi, elle est caractérisée par un système de communication et des dispositifs, notamment formels, permettant la coopération de leurs membres. Les derniers traits les plus significatifs sont l'harmonie et l'équilibre du système.

Les idées exposées dans ce chapitre s'appuient sur cette conception de l'organisation, elles ont une essence fonctionnaliste. Nous serons en mesure d'apprécier leurs apports et de les critiquer, une fois que les idées qui les sous-tendent soient mises en évidence.

Le présent chapitre commence d'abord par une première section consacrée à un exposé critique des théories de la contingence structurelle. Ensuite, une seconde section traitera des

approches configurationnelles, nous mettrons l'accent sur la théorie de Mintzberg et ce, en raison de son hégémonie ainsi que des écrits dont elle a fait l'objet. Enfin, nous consacrerons la dernière section à la traditionnelle question structure-stratégie afin de découvrir de nouvelles perspectives susceptibles de faire avancer notre travail.

## **Section I : Le courant de la contingence structurelle**

---

Nous nous limiterons à passer en revue quelques théories pour comprendre leurs logiques et comment elles ont expliqué la nature des structures adoptées par les entreprises. Nous allons, en premier lieu, traiter du facteur technologique dans la perspective de J. Woodward (1965) et C. Perrow (1967) ainsi que le débat dont il a fait l'objet. En second lieu, nous nous intéresserons à l'environnement dont l'influence sur l'organisation a été appréciée, dans une première étude, par T. Burns et G. M. Stalker (1968), puis, dans une seconde étude, par P. Lorsch et J. Lawrence (1973). Nous nous sommes limités à ces deux facteurs car ce qui importe le plus à notre sujet est de discuter des points de vue du courant de la contingence et non pas l'élaboration d'un recueil exhaustif de ses idées.

Mais au préalable, nous commençons par préciser le sens de la structure proposée par le groupe Aston.

### **I. Le sens de la structure : La grille du groupe Aston**

Le travail de paramétrage de l'organisation ayant le plus d'impact dans ce courant, est celui mené par D. S. Pugh et D. J. Hickson dans les années soixante (A. Bouchikhi, 1990). Ils ont conçu une batterie de critères observables et mesurables dans toute entreprise. Dans leur recherche sur un échantillon d'organisations de travail dans les Midlands autour de Birmingham en Angleterre, ils ont retenu sept facteurs contextuels : origine et histoire des organisations, le type d'appropriation et de contrôle, la taille, la charte, la technologie, la localisation et la dépendance à l'égard de l'extérieur. Ces variables indépendantes ont été utilisées dans une régression multivariée en vue de prédire quatre grandes dimensions structurelles préalablement établies de façon empirique constituant leur grille d'analyse de la structure :

1. **La structuration des activités** : le degré de standardisation des tâches, la formalisation des procédures, la spécialisation des fonctions et la longueur de la ligne hiérarchique.

2. **La concentration de l'autorité** : le degré d'autonomie des unités organisationnelles, la centralisation, la proportion des niveaux hiérarchiques intermédiaires (par rapport aux niveaux hiérarchiques supervisant directement la production) et la standardisation des procédures de sélection et d'avancement.
3. **Le contrôle du travail** (c'est un indicateur du degré de contrôle bureaucratique des activités directes de production) : l'aire de contrôle, la formalisation de la mesure de la performance des rôles, la proportion de l'encadrement de la production et la standardisation des procédures de sélection et de promotion.
4. **La taille de la composante fonctionnelle** : le pourcentage des employés non affectés directement à la production.

La grille du groupe Aston « est devenue la référence pour toute recherche empirique où des attributs structurels sont mesurés. » (*Ibid.*, p. 22) C'est une grille très pratique car le paramétrage qu'elle propose permet de comparer des entreprises aussi nombreuses que variées. Comme elle peut servir à trouver des corrélations entre les attributs de la structure et une autre variable, telle que la taille de l'entreprise. Enfin, les auteurs de cette étude montrent que la structure organisationnelle est un phénomène multidimensionnel, c'est-à-dire qu'une seule variable ne peut porter à elle seule les explications d'une réalité aussi complexe que l'organisation.

Cette grille renvoie à la signification de la structure organisationnelle en termes de principes, elle constitue une vision importante dans la définition de la structure.

## **II. L'influence de la technologie**

### ***II.1. Le déterminisme technologique de J. Woodward (1965)***

J. Woodward (1965) a mené une étude d'une grande envergure sur un large échantillon d'entreprises dans une région en Angleterre. Elle lui a permis d'arriver à une conclusion précise et nuancée selon laquelle, la technologie détermine la structure.

Dans le but de mesurer la technologie, Woodward (*Ibid.*) a dressé une typologie de onze éléments constituant une échelle qui va des technologies les moins développées aux technologies les plus développées. Pour des raisons pratiques, ces technologies ont été regroupées dans des catégories plus larges :

- Technologie de production unitaire ;
- Technologie de production de masse ;
- Technologie de production en continu.

La complexité technique est la caractéristique principale de ces technologies. C'est ce degré de complexité qui impose une régulation du système technique.

Dans les entreprises de production de masse, les possibilités de standardisation sont très élevées, ce qui limite considérablement le nombre d'exceptions à résoudre. À l'inverse des entreprises de production unitaires exposées à plus d'exceptions dans leur quotidien, les entreprises du processus continu connaissent un niveau moyen d'exception.

Ces situations différenciées conditionnent la nature de la structure. En ce sens que l'organisation est une solution aux problèmes et contraintes imposées par la technologie. La technologie de production de masse se prête facilement à la standardisation : l'aléa sera presque réduit, la surface de contrôle du personnel de production sera la plus large et les relations humaines seront les moins intenses. Les autres paramètres de structure vont être en adéquation avec les contraintes techniques. À l'inverse, dans le système de production unitaire, les produits ne sont pas standardisés, la régulation est moindre, laissant la production affronter un aléa élevé. Cette situation requiert une surface de contrôle restreinte, plus de coopération et plus de communication non écrite. Le troisième système de production, lui se situe dans la situation intermédiaire.

Mais qu'est ce qui pousse une entreprise à adopter une structure qui remplit les exigences de sa technologie ? Ce sont les enjeux de performance qui incitent l'organisation à opérer de tels choix. Selon l'étude de Woodward (*Ibid.*), les entreprises qui ont la structure typique de leur catégorie sont performantes, contrairement à celles qui s'écartent du modèle idéal de leur catégorie, elles sont sanctionnées par des performances moindres.

Si les conclusions de cette étude constituent un grand tournant pour les théories de l'organisation, car elle a anéanti le principe du « One Best Way », l'explication qu'elle offre est de nature déterministe. Le défaut majeur de ce déterminisme technologique est d'avoir ignoré les hommes qui sont à l'origine des arrangements organisationnels. Nous devons trouver des explications alternatives au schéma réducteur technologie-Structure.

## **II.2. L'explication technologique de C. Perrow (1967)**

Dans une perspective beaucoup plus théorique, C. Perrow (1967) a tenté de démontrer l'influence de la technologie sur l'organisation. Il entend par technologie, processus par lequel les inputs sont transformés par un traitement approprié que les membres de l'organisation doivent trouver. L'input n'est pas forcément matériel et le processus de transformation peut être à composante essentiellement humaine.

Deux variables définissent la nature de la matière première, c'est-à-dire essentiellement sa variabilité opérationnalisée par le nombre et la fréquence des exceptions auxquelles l'organisation, ou l'individu chargé de l'opération, doit s'attendre. La deuxième variable recouvre la nature de la recherche à laquelle doivent se livrer les membres d'une organisation pour trouver une solution appropriée aux problèmes posés par la transformation de la matière première (search behavior). En croisant ces deux variables (en input comportant peu ou au contraire beaucoup d'exceptions à la règle ; en comportement de recherche analysable ou au contraire non analysable), C. Perrow (*Ibid.*) a abouti à quatre types de technologie. Il démontre ensuite que chaque type technologique a des conséquences précises sur quatre dimensions de l'organisation (la marge de manœuvre laissée aux membres de l'organisation, le pouvoir, les processus de coordination utilisés en leur sein et leur degré d'interdépendance). Chaque type technologique correspond à une certaine structure organisationnelle et entraîne des modes de comportement déterminés.

M. Crozier et E. Friedberg (1977, 140) notent qu'à partir du moment où la technologie est définie par des dimensions implicitement objectives qui s'imposent aux acteurs sans que ces derniers n'aient aucune prise sur eux, ce modèle se cantonne dans une vision statique et verrouille la question cruciale : pourquoi, comment et dans quelle limite les caractéristiques d'une technologie deviennent contraignantes pour les acteurs et dans quelles mesures, au contraire, ces acteurs peuvent jouer avec ces contraintes ?

La proposition de C. Perrow (*Ibid.*) est un prolongement des travaux de J. Woodward (*Ibid.*). Nous explorons la perspective sociotechnique qui part d'une autre vision du rapport structure-technologie.



### **II.3. L'analyse sociotechnique**

L'analyse sociotechnique proposée par F. Emery et E. Trist (1964) est un dépassement du déterminisme technologique des premiers travaux du courant de la contingence. Leur enquête sur les mines d'extraction du charbon en Angleterre a bien démontré que le système social n'est pas une variable déterminée par la technologie en vigueur. Le changement technologique qu'a connu l'entreprise, objet de leur enquête, a été accompagné d'un changement organisationnel, sensé être plus adéquat. La nouvelle organisation mise en place a été un impératif à cause de la nouvelle technologie, selon les dirigeants de cette entreprise. Les performances économiques et sociales escomptées non pas été atteintes et l'entreprise a du revenir à son ancienne organisation sociale.

F. Emery et Trist (*Ibid.*) ont conclu que ce n'est pas la technologie qui détermine le système social approprié. L'influence est non seulement mutuelle, mais le système social possède des propriétés relativement autonomes de sa technologie.

L'analyse sociotechnique suppose l'influence mutuelle du système technique et du système social. Ce rapport, de nature dialectique, constitue une piste intéressante. Nous devons trouver les mécanismes sociaux de cette dialectique qui n'ont pas été mis en évidence par ce programme de recherche.

La grille du groupe Aston montre bien que la technologie n'a d'effet direct et important que sur les variables structurelles inhérentes au flux du travail. Plus l'organisation est petite, plus les effets structurels de la technologie sont larges. Mais plus l'organisation est grande, et plus d'autres facteurs, telle que la taille ou la dépendance auront des effets d'ensemble importants et plus les effets propres de la technologie seront restreints. (A. Bouchikhi, *ibid.*)

A. Bouchikhi (*Ibid.*) relativise le rôle de la technologie dans le processus de structuration, notamment avec l'envergure de l'organisation qui fait intervenir d'autres variables. Ceci renvoie au raisonnement en termes de configuration qui fait de l'organisation une gestalt résultant de combinaison d'une multitude de facteurs. Ces gestalts sont toutes aussi performantes les unes que les autres. Nous poursuivons l'analyse de la contingence structurelle.

#### ***II.4. Les explications sociologiques de la technologie : une perspective***

Le principal problème des études qui se sont intéressées à l'impact de la technologie sur la structure réside dans le sens de la technologie employé dans leurs études. Comme le fait constater J. Child : « le terme technologie a été employé dans presque autant de sens différents qu'il y a de chercheurs sur le sujet. » (1974, p.14) De plus, la technologie n'est pas une donnée objective, elle peut revêtir des sens différents selon les acteurs (J. Nizet et F. Pichault, 2001, 105).

La technologie intervient dans la structuration par une médiation humaine. Cette idée est illustrée par D. Salerni (1979) qui décrit le processus social de la technologie tel un schéma alternatif au traditionnel lien causal technologie-organisation. Le processus de réappropriation de la technologie par les acteurs se compose des étapes suivantes :

« Au cours d'une première phase de socialisation, les opérateurs se familiarisent et s'adaptent aux contraintes spécifiques de la nouvelle base technique (procédure à connaître, mode de traitement à appliquer dans chaque cas particulier, consignes à suivre dans l'éventualité d'une panne, etc.) telles qu'elles sont définies par les analystes de la technostructure.

Au cours d'une seconde phase de socialisation, les opérateurs découvrent progressivement les possibilités d'écart et de reconstruction des marges d'autonomie par rapport aux procédures officielles de travail et aux standards de production, ainsi que l'échelle des sanctions qui leurs sont associées ; plusieurs rationalités s'affrontent ainsi autour de la même technologie.

Un véritable « contre-système organisationnel » se met en place au sein duquel le rendement du travail diminue, les coûts de production s'élèvent et la fonction de contrôle s'avère inopérante. Débute alors une phase de rétroaction au cours de laquelle les responsables managériaux (sommets stratégiques, analystes) prennent conscience du décalage entre les objectifs initialement fixés et les performances effectives du système et sont acculés à concevoir, puis à introduire une base technique (facteurs de contingence) ou un nouveau dispositif organisationnel (paramètres de conception), en tentant de l'imposer comme solution provisoire à ce décalage. La nouvelle solution est introduite et un nouveau cycle de socialisation est amorcé. » (D. Salerni, 1979)

Dans le prochain chapitre, nous chercherons un cadre théorique qui intègre la technologie, non pas comme une donnée objective, mais par la médiation des acteurs qui la perçoivent et la mobilisent dans leurs stratégies.

### **III. Le rôle de l'environnement**

L'environnement a été saisi comme un milieu, dans le sens écologique, intervenant dans la structuration de l'organisation par des propriétés mesurables. Parmi les travaux les plus cités dans la littérature, celui de T. Stalker et G. M. Burns (1968).

#### **III.1 Le degré de prévisibilité de l'environnement**

T. Burns et G. M. Stalker (1968) ont étudié les structures organisationnelles d'une vingtaine d'entreprises écossaises. Ils ont découvert que leurs structures s'exprimaient en termes de formalisation du comportement en fonction de la prédictibilité de leurs environnements. La prédictibilité s'exprime en fonction du changement de la technologie utilisée et le marché du produit de la firme. Ils ont constaté l'existence de deux environnements, stable et dynamique, auxquels correspondent deux types de structure, mécaniste et organique.

Les caractéristiques de la structure organique ont été résumées comme suit :

- « L'importance du savoir et de l'expérience individuelle spécialisée pour l'accomplissement de la tâche dans l'organisation ;
- La nature réaliste de la tâche individuelle : qui est perçue comme déterminée par la situation d'ensemble de l'organisation ;
- L'ajustement de la redéfinition continue des tâches individuelles par interaction entre les membres de l'organisation ;
- La suppression de la responsabilité conçue comme un champ limité de droits, d'obligations et de méthodes. (On n'a pas le droit d'évacuer les problèmes vers le haut ou le bas ou sur le côté en disant qu'ils sont de la responsabilité de quelqu'un d'autre) ;
- Le niveau d'engagement pour l'organisation de la plupart de ses membres, au-delà de toute définition technique ;
- La structure du réseau en contrôle, de l'autorité et de la communication. Chaque individu a une conduite de travail dont la sanction vient plus de la communauté d'intérêt supposée avec le reste de l'organisation pour la survie et le développement de

l'entreprise, et moins d'une relation contractuelle entre lui-même et une entité impersonnelle représentée par son supérieur hiérarchique direct ;

- La personne à la tête de l'organisation n'est plus supposée omnisciente : la connaissance technique et commerciale sur la tâche à accomplir ici et maintenant peut être située n'importe où dans le réseau ; et l'endroit où elle est située devient, de ce fait, le centre d'autorité, de contrôle et de communication ;
- L'importance des communications latérales plutôt que verticales dans l'organisation ; la communication entre personnes de rangs différents ressemble plus au conseil qu'au commandement ;
- Le contenu des communications consiste plus en information et en conseil qu'en instructions et décisions ;
- L'implication dans les tâches de l'organisation et dans « l'éthique technique » du progrès matériel et de la croissance a plus de valeur que la loyauté et l'obéissance ;
- L'importance et le prestige attachés aux affiliations à des milieux techniques et commerciaux externes à l'entreprise, ainsi qu'à l'expertise valable dans ces milieux. » (T. Burns et G. M. Stalker, 1961, p. 121-122)

Le modèle constaté est diamétralement opposé à la bureaucratie Wébérienne. Sa caractéristique fondamentale est que le fonctionnement de l'organisation dans toutes ses dimensions n'est plus conditionné par la hiérarchie. Ce qui est capital, c'est la compétence de l'individu qui dépasse les considérations strictement techniques liées à sa tâche, il a une responsabilité intégrée dans un ensemble avec lequel il doit coopérer. La coopération latérale requiert l'échange d'informations et de conseils. L'individu sort de la logique contractuelle de la hiérarchie, il appartient à une communauté d'intérêt qui sanctionne sa contribution.

Avec la structure organique, T. Burns et G. M. Stalker (*Ibid.*) ont découvert une alternative à la structure bureaucratique. Cette typologie est la résultante des forces externes, non identifiées, qui génèrent un type particulier de structures en fonction des données « objectives ». Néanmoins, cette théorie reste fidèle à la vision du courant de la contingence structurelle qui n'explique par les mécanismes sociaux à l'œuvre dans la constitution des structures.

P. Lawrence et J. Lorsch (1973) suggèrent une autre vision de l'organisation, composée de plusieurs compartiments qui interagissent avec leurs environnements respectifs. Cette manière de voir l'organisation offre d'autres arguments différents de ceux évoqués jusqu'ici.

### **III.2. L'influence différenciée de l'environnement**

Dans le courant de la contingence structurelle, nous nous sommes particulièrement intéressé à la théorie de J. Lorsch et P. Lawrence (1973). Bien que leur démarche soit pragmatique, ils ont produit un concept qui pourrait servir à caractériser l'organisation et ce, quelle que soit sa nature. Il s'agit de la différenciation-intégration, deux propriétés opposées, car l'organisation n'est pas une entité homogène, elle n'est pas non plus un espace uniforme régulé par les mêmes normes. C'est un système qui n'est pas harmonieux en raison des pratiques sociales différenciées en fonction de la perception qu'ont les acteurs de leurs missions et leurs rôles. Pour cela, les auteurs ont mis en place une méthode pour rendre compte de la réalité différenciée de l'organisation. Elle a été décrite par les quatre dimensions :

- La formalisation des structures ;
- Les relations interindividuelles ;
- Orientation temporelle des activités ;
- Natures des objectifs.

La première constatation est que les éléments de la différenciation ont presque tous une dimension humaine. A la différence des autres théories du même courant, cette théorie n'a pas retenu des catégories abstraites. Il s'agit de l'intensité des relations entre personnes, l'horizon temporel des objectifs assignés aux personnes, et enfin la nature des objectifs que ces personnes poursuivent (réduction de coûts, amélioration de la qualité, résolution des problèmes techniques etc.).

Les structures étudiées étaient celles de la production, des ventes et de la recherche avec la distinction entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Les données ont été recueillies à partir des entretiens des dirigeants de six grandes entreprises appartenant à trois secteurs différents.

Dans cette étude, les chercheurs ont tenté de trouver des corrélations entre l'incertitude des segments de l'environnement et les dimensions de la différenciation. La question posée était : « Quelle sorte d'organisation doit-on choisir en fonction des variations économiques et des conditions du marché ? » (*Ibid.*, P. 21)

Chaque structure interagit avec son propre environnement. Par exemple, l'environnement de la production était le plus certain, le département de recherche avait l'environnement le plus

incertain et la vente se situait entre les deux. La structure la plus formelle était celle de la production, et la structure de recherche fondamentale était la moins formelle, compte tenu de la grande incertitude de son environnement. La vente et la recherche appliquée se positionnaient dans une situation d'incertitude moyenne.

Le principal résultat de la différenciation est décrit comme suit : « la structure et l'orientation temporelle semblent varier d'une façon presque linéaire en fonction de la certitude de la tâche, tandis que l'orientation vis-à-vis des relations interindividuelles est une fonction curviligne. » (*Ibid.*, P. 48-49). Bien que les chercheurs aient recours à la mesure, les résultats auxquels ils sont parvenus contrastaient avec ceux des autres auteurs du courant de la contingence.

La forte corrélation ne renvoie-t-elle pas à l'idée de continuum entre l'organisation et son environnement, car les acteurs sont suffisamment imprégnés des exigences de leurs environnements respectifs pour adopter des logiques et des représentations en adéquation avec ce dernier. Chaque activité est une continuité entre son environnement spécifique et le reste des activités dans l'organisation. Le problème se pose lorsque les activités différenciées sont connectées les unes aux autres. C'est à ce stade qu'interviennent les efforts d'intégration. Les entreprises hautement différenciées auront besoin d'un effort d'intégration soutenu et parfois institutionnalisé. Au contraire, les entreprises faiblement différenciées mobilisent de faibles moyens d'intégration.

La différenciation est problématique à partir du moment où elle revêt un caractère social. Les acteurs activant dans des structures différentes obéissent à des logiques différentes susceptibles d'engendrer des conflits. L'effort d'intégration est censé apporter des solutions à ces divergences. L'intégration n'est autre qu'un problème de coopération entre les hommes qui sont parfois très préoccupés par les impératifs de leurs activités. Il n'existe pas de solutions toute faites, mais des arrangements contingents. C'est le deuxième volet de la théorie qui met l'accent sur la coopération pour solutionner les problèmes de la différenciation des logiques de travail.

En matière d'intégration, les acteurs disposent de larges latitudes pour mettre en place des solutions de coopération. Les solutions doivent être socialement construites. En ce sens qu'aucun déterminisme n'impose un arrangement organisationnel particulier et ce, malgré que les exigences soient celles d'un environnement.

Quand l'analyse tente de se soustraire de l'emprise positiviste et des paramètres abstraits, il est alors possible de raisonner sur les problèmes concrets que pose l'organisation et l'acteur reprend la place qui est la sienne. La particularité de cette théorie est d'avoir construit son raisonnement sur les acteurs et que les différenciations de structure s'expliquent par des logiques d'acteurs différentes. La constitution des acteurs s'explique uniquement par des exigences de l'environnement.

Dans la préface de la version française de Lorsch et Lawrence (1973), M. Crozier situe l'apport de cette théorie de la manière suivante : « Lorsch et Lawrence font apparaître l'utilité pratique de leur théorie contingente de l'organisation : les hommes ne sont que partiellement conditionnés par les structures et les rôles ; ils résolvent tant bien que mal des problèmes, et ces problèmes sont différents selon la nature de l'environnement technique et humain. »

Les conclusions de cette étude prennent leurs distances envers le déterminisme lorsqu'elles justifient des niveaux de performance par des arrangements organisationnels différents. Les solutions sont constituées d'un dosage adéquat entre différenciation et intégration. Cette conclusion nous conduit à d'autres types de raisonnement, ceux qui consistent à étudier l'organisation comme une configuration d'éléments qui peuvent aboutir aux mêmes performances en fonction des facteurs de contingence.

Pour résumer, la théorie de Lorsch et Lawrence (*Ibid.*) a expliqué la nature des structures de l'organisation en termes de compartiments qui peuvent être très différenciés en fonction de leurs environnements spécifiques.

Néanmoins, ils font intervenir une médiation humaine dans la constitution des structures. En effet, les acteurs incorporent les exigences de leur milieu de travail, interne est externe, c'est la genèse de la configuration. Pour parer aux problèmes de divergences, les structures doivent mettre en place des solutions d'intégration qui doivent être socialement construites.

Enfin, la performance de l'organisation résulte d'une réconciliation de deux impératifs ; la différenciation et l'intégration. Plusieurs états de configurations peuvent être envisageables, l'organisation doit trouver celui qui lui procure le plus de performance et ce, compte tenu des données de son environnement.

Dans l'exposé des théories de la contingence, nous nous limiterons à ces théories qui ont fait intervenir l'environnement et la technologie dans l'explication de la structure organisationnelle. L'influence des autres facteurs de la contingence, tels que la taille et l'âge de l'organisation proposés par D. S. Pugh et D. J. Hickson (1968) et P. Blau (1967) sera citée dans l'approche configurationnelle de Mintzberg (1978 ; 1990).

#### **I.V. Apports et limites du courant de la contingence structurelle**

L'idée sous-jacente des travaux de la contingence est l'étude d'une façon systématique, souvent par un paramétrage, des relations de détermination entre les facteurs contextuels et les structures organisationnelles pour aboutir à des lois causales expliquant les variations structurelles empiriquement observables des organisations. La vision écologique fait de l'organisation un fait de la nature. Au moins trois limites peuvent être relevées :

La première est relative à l'explication déterministe qui reflète le raisonnement positiviste. La structure est totalement soumise aux conditions objectives du contexte ; la technologie, l'âge et la taille de l'organisation ou l'incertitude de l'environnement etc. Ce déterminisme est démontré par une relation linéaire, de corrélation, entre deux entités abstraites. Plusieurs exemples peuvent être donnés sur les relations linéaires entre deux variables quantifiables, entre l'âge de l'organisation et le degré de formalisation des structures, entre l'incertitude de l'environnement et la décentralisation. Dans ce contexte, « La théorie de la contingence a exagéré dans la formalisation et la quantification débouchant sur des modèles mécaniques de détermination des structures d'organisation. Les organisations ont été des objets universels comparables au moyen de batteries de critères quantitatifs. » (M. Brossard et M. Maurice, 1974)

La seconde limite est inhérente à l'effacement total des acteurs qui subissent une structure imposée par une réalité objective démontrée par des outils statistiques. « On se bornant sur des études quantitatives pour déceler des corrélations entre les dimensions de l'organisation et les variables du contexte, elles font des structures la seule médiation entre le contexte et les performances et elles accordent à la structure formelle une importance démesurée et exclusive. » (M. Crozier et E. Friedberg, 1977, P. 147). En ce sens que la médiation entre les performances est le contexte n'est pas humaine, elle est abstraite. Les théories de la contingence structurelle supposent que les individus restent passifs face aux lois naturelles. Or, l'être humain est doté d'une capacité d'action qui peut influencer les structures, notre



préoccupation est de trouver un cadre théorique qui intègre l'acteur dans la construction des structures. Dans le prochain chapitre, nous verrons que le système bureaucratique chez M. Crozier (1963) n'est pas généré par un environnement stable, conclusion importante du courant de la contingence : ce sont les stratégies d'acteurs qui sont constitutives et maintiennent ce système.

La troisième limite a trait à l'explication de la performance par l'adoption d'une structure optimale en fonction des exigences contextuelles. « Un tel raisonnement repose sur deux postulats largement implicites. Le premier stipule que le marché, en tant que mécanisme de sanction de l'environnement, ne laisse survivre que les organisations les plus aptes. Le deuxième veut que les arrangements structurels aient une incidence décisive sur le niveau de performance d'une organisation. Or, ni l'un, ni l'autre de ces postulats ne résiste à l'épreuve d'une vérification empirique. » (*Ibid.*, p. 158) Les enquêtes mêmes de ce courant ont fait ressortir que la différence peut-être grande entre le niveau de performance nécessaire à la réussite d'une organisation et celui indispensable à sa survie. Cette différence définit la plage de tolérance de l'environnement. Les recherches empiriques de R. E. Caves (1968) montrent que les arrangements structurels n'ont finalement que des incidences faibles et indirectes sur le niveau de réussite d'une organisation (cité par J. Child, p. 12). Enfin, les recherches de J. Pennings (1974) suggèrent que les organisations « non-adaptées » aux données objectives de leur situation réussissent très bien, et que les perspectives normatives du modèle ne peuvent s'appuyer sur aucun déterminisme empirique.

L'apport majeur de ces recherches est d'avoir dressé, dans certains cas, une typologie d'organisations structurelles en fonction des variables contextuelles. Comparées aux théories précédentes, elles constituent une grande avancée en ce qu'elles proposent des arrangements structurels adaptés aux données écologiques. Le choix du modèle approprié semble être justifié par des considérations strictement économiques. Ce qui nous amène à situer la contribution du courant de la contingence dans la dimension économique de la constitution des structures. Bien que les mécanismes de cette logique économique renvoient au naturalisme, le schéma de la structuration de l'organisation est clair : les paramètres de la structure doivent être en adéquation avec les variables de la contingence. Le respect de cette consigne est suffisant pour procurer de la performance à l'organisation.

Les conclusions du programme de recherche de la contingence fait référence à des facteurs isolés. Les travaux qui ont suivi ont tenté de les combiner dans des gestalts plus élaborées, appelées des configurations, objet de la prochaine section.

## **Section II : L'approche par les configurations organisationnelles**

---

### **Introduction**

Le raisonnement par les configurations s'est réapproprié les résultats des théories des organisations d'une manière générale et ceux du courant de la contingence d'une manière particulière. Il a construit des gestalts : des configurations qui prétendent tenir compte des variables de la contingence qui ont été traitées d'une manière isolée. Leur particularité a été résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Comparaison Contingence / configuration**

<b>Hypothèse de base</b>	<b>Théorie de contingence</b>	<b>Théorie configurationnelle</b>
Mode d'analyse dominant	Réductionniste	Holistique
Cohésion et contrainte du système social	Ensemble de composantes peu reliées entre elles	Ensemble de composantes fortement reliées entre elles
Relations entre attributs	Unidirectionnelles et linéaires	Réciproques et non linéaires
Hypothèse d'équilibre	Équilibre quasi stationnaire	Équilibre ponctuel
Mode de changement principal	Par incrément	Discontinu
Distribution temporel du changement	Progression continue	Poussées épisodiques
Hypothèses d'efficacité	Déterminées par le contexte situationnel	Équifinalité

**Source** : Support de cours du M. Crespo, module « environnement social et administration de l'éducation », Université de Montréal.

L'approche configurationnelle traite des attributs organisationnels par une mise en relation cohérente. Ce ne sont pas tant les variables qui ont un sens plus que l'ensemble combiné. La performance s'explique non seulement par l'adéquation de la configuration avec les données contextuelles, mais aussi par une cohérence qui procure une efficacité à l'organisation.

Le raisonnement configurationnel dépasse le réductionnisme linéaire au profit d'un raisonnement holiste. La problématique du changement est prise en compte avec des hypothèses de passage d'une configuration à une autre en fonction des mutations externes. Le passage n'est pas progressif, c'est un changement d'un état d'équilibre ponctuel à un autre. Enfin, elle suppose une équi-finalité, c'est-à-dire qu'elle suppose plusieurs manières d'agencer les attributs organisationnels pour l'atteinte des mêmes niveaux de performance. (Doty D. H., Glick W. H. et Huber G. P., 1993)

Les approches configurationnelles aboutissent à des typologies d'organisation. Mais toutes les typologies ne sont pas forcément issues d'une construction configurationnelle. A titre d'exemple, A. Desreumaux (1998) a proposé un inventaire des travaux ayant abouti à une typologie organisationnelle.

**Tableau 2 : Typologies d'organisation les plus citées**

Auteurs	Critères typologiques	Nombre de types	Typologie d'organisations
M. Weber (1922)	L'autorité	3	Charismatique Traditionnelle Bureaucratique
T. Parsons (1956, 1960)	Buts ou fonctions de l'organisation	4	Economies Politiques Intégratives De maintenance
A. Etzioni (1961, 1975)	Formes d'implication et de pouvoir	3	Coercitive Utilitaire Normative
P.M. Blau W.R. Scott (1962)	Nature du bénéficiaire	4	De bénéfice naturel Commerciales De service D'intérêt public
D. Katz R.L. Khan (1996)	Fonctions et facteurs de second ordre	4	Production Maintenance Adaptation Politique
P.P. Van Ripper (1966)	Pouvoir détenu par le sommet	6	De contrôle De production De négociation Représentative De recherche Communauté
G.H. Rice D.W. Bishoprick (1971)	Droit des membres à déterminer les buts de l'organisation	4	Directive ou entrepreneuriale Consensuelle Démocratique Collégiale
D. Rhenman (1973)	Environnement de valeurs	4	Marginale Appendice Corporation Institution
M.W. Meyer (1977)	Buts et environnement	5	Isolée Oligopole Concurrentielle Administrative Mixte
H. Mintzberg (1986)	Caractéristiques des coalitions	6	Instrument Système clos Autocratie Missionnaire Méritocratie Arène politique

A. Desreumaux, 1998, p. 47.

## I. Les configurations organisationnelles d'H. Mintzberg

Nous avons opté pour le travail conçu par H. Mintzberg (1978, 1990, 2004) en raison de son caractère élaboré d'une part et de la richesse des ressources dont il a fait l'objet d'autre part. H. Friedberg (1993) a désigné H. Mintzberg comme étant le roi des classifications organisationnelles et le représentant génétique de tous les *lumpers*<sup>1</sup> du champ organisationnel. Mintzberg a d'abord proposé une première typologie organisationnelle en 1978. Elle a été ensuite enrichie en 1990. Puis une autre typologie a été dressée en 2004, mais celle-ci sera axée sur des critères politiques.

La classification de 1978 a été édifée sur les travaux des théories des organisations du 20<sup>e</sup> siècle. Les résultats, dont la plupart prétendaient l'universalité, ont été relativisés dans une nouvelle grille. A titre d'exemple, le modèle bureaucratique n'a pas été complètement rejeté, il a été reformulé dans un autre modèle dit mécaniste qui correspond à l'univers de la certitude. Quant à l'univers de l'incertitude, il requiert un arrangement organisationnel aux antipodes du modèle mécaniste.

### I.1. Le fondement des configurations

D. Miller et H. Mintzberg (1984) avancent trois arguments en faveur des configurations. D'après l'écologie des organisations, il n'y a seulement un nombre limité de structures possibles que l'on puisse faire au sein d'un environnement particulier. Mintzberg part du constat de l'existence d'autant de variétés dans le monde des mammifères que celui des organisations (1990, P. 370). Le monde biologique obéit aux lois de la sélection naturelle, c'est-à-dire que le milieu naturel sélectionne les espèces qui sont à même de vivre et exclut les espèces incapables de s'adapter. Les mêmes lois régissent le monde des organisations, qui sont condamnées à s'adapter à leur contexte. Comme les contextes sont différents, les espèces organisationnelles seront forcément différentes et la démarche consiste à trouver une méthode pour répertorier les différents états de l'environnement d'une part, et à concevoir une classification des organisations qui leur correspond, d'autre part. Ce raisonnement a une très forte connotation évolutionniste.

---

<sup>1</sup> Terme utilisé par Mintzberg (1990) lui-même qui signifie ceux qui cherchent la cohérence et la consistance. A l'inverse des *splitters* qui sont des analystes qui aiment la nuance et valorisent les différences et les incohérences, ceux qui coupent les cheveux en quatre.

Le deuxième argument en faveur de l'existence des configurations est que les caractéristiques organisationnelles sont interreliées dans des combinatoires complexes et globales. En d'autres termes, l'organisation peut être amenée à choisir une configuration courante dans le but de réaliser une harmonie interne entre les éléments de sa structure et de son contexte.

Le troisième argument, qui est un corollaire du précédent, veut que les organisations tendent à modifier les éléments qui les composent, soit de façon à renforcer une configuration particulière, soit de façon à ce que l'organisation se transforme rapidement en une nouvelle configuration qui, elle, restera en place très longtemps. Comme le changement est coûteux, ce n'est que dans des situations exceptionnelles que l'organisation entame sa mue vers une autre configuration largement différente.

Il ressort que le principe fondamental des configurations stipule que celles-ci soient le produit des mêmes attributs organisationnels mais se différencient par leur mode d'agencement. Ce qui définit une configuration et ses qualités idiosyncrasiques sont les liens harmonieux entre les éléments de l'organisation et leur adéquation avec le contexte.

### ***1.2. Le cheminement d'élaboration des configurations***

Le point de départ de son travail de conception est la définition qu'il donne à la structure comme la somme totale des moyens mis en œuvre pour répartir le travail et les efforts consentis pour ensuite assurer la coordination. (H. Mintzberg, 1978) Cette définition comporte deux éléments fondamentaux, la division du travail, au sens large du terme, et la coordination et l'intégration des éléments de la structure.

Néanmoins, il présente les éléments de base de l'organisation qui sont :

- Le sommet stratégique,
- Le centre opérationnel,
- La ligne hiérarchique,
- La technostructure,
- Le support logistique
- L'idéologie dans le sens de la culture de l'organisation.

Il introduit, en second lieu, les mécanismes de coordination qui sont les éléments les plus importants de la structure (Mintzberg, 1990). La coordination peut être assurée par :

- La supervision directe,
- L'ajustement mutuel,
- La standardisation des procédés de travail,
- La standardisation des résultats,
- La standardisation des qualifications,
- La standardisation des normes.

Chaque groupe d'acteurs agit collectivement au sein de l'organisation en usant du mécanisme de coordination lui permettant d'accroître son influence sur les autres. Les mécanismes de coordination ne sont pas de simples instruments, ils sont proches des moyens d'influence sociale décrits par H. Simon (1973). C'est-à-dire qu'ils sont des moyens d'exercice du pouvoir par les acteurs. (H. Mintzberg, 2004)

A ce stade, nous avons présenté les premiers éléments qui constituent l'essence des configurations. Nous poursuivons avec les éléments de construction de l'infrastructure et de la superstructure. Le tableau suivant situe chaque paramètre de conception dans l'étape du processus de conception de la structure.

**Tableau 3 : Les paramètres de conception des configurations**

<b>Groupe</b>	<b>Paramètre de conception</b>
Conception des postes	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spécialisation du travail</li><li>▪ Formalisation du comportement</li><li>▪ Formalisation et socialisation</li></ul>
Conception de la superstructure	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Regroupement en unités</li><li>▪ Taille des unités</li></ul>
Conception des liens latéraux	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Système de planification et de contrôle</li><li>▪ Mécanismes de liaison</li></ul>
Conception du système de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Décentralisation verticale</li><li>▪ Décentralisation horizontale</li></ul>

*Source* : D'après Mintzberg, 1978.



La conception de toute structure suit le même cheminement, la différence réside dans la nature et le degré du paramètre de conception mobilisé.

La dernière étape de la genèse des configurations fait intervenir les états de l'environnement.

**Figure 4 : Caractéristiques de l'environnement et les paramètres organisationnels**



**Source :** H. Mintzberg, 1977, p. 258.

Le contexte influence la structure d'une manière conditionnelle, c'est la raison pour laquelle son intervention est établie sous forme d'hypothèses. Mintzberg (1978) se réapproprie le travail de la contingence structurelle en douze hypothèses qui ont trait à l'âge et la taille de l'organisation, son système technique, l'environnement et le pouvoir.

**L'âge et la taille :**

- **Hypothèse 1** : plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé.
- **Hypothèse 2** : plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée.
- **Hypothèse 3** : la structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité.

**Le système technique :**

- **Hypothèse 4** : plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est formalisée.
- **Hypothèse 5** : plus le système technique est complexe, plus les supports de support logistique sont élaborés et quantifiés.
- **Hypothèse 6** : l'automatisation du centre opérationnel transforme la structure administrative de bureaucratie en structure organique.

**L'environnement :**

- **Hypothèse 7** : plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique.
- **Hypothèse 8** : plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés.
- **Hypothèse 9** : une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire.

**Le pouvoir :**

- **Hypothèse 10** : plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée.
- **Hypothèse 11** : une coalition externe divisée tendra à créer une coalition interne politisée et vice versa.
- **Hypothèse 12** : il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si cela n'est pas approprié à l'organisation

### 1.3. La genèse des configurations

Une configuration organisationnelle quelconque est issue de la concordance interne d'une série d'attributs organisationnels et son adéquation à son contexte. Les six parties de l'organisation sont couplées aux six mécanismes de coordination et aux six types fondamentaux de décentralisation. Ce n'est pas une relation linéaire, il s'agit de relations systématiques entre les attributs organisationnels qui donnent naissance à la configuration.

**Tableau 4 : Les configurations organisationnelles**

<b>Partie de l'organisation</b>	<b>Mécanisme de coordination</b>	<b>Configuration</b>	<b>Contexte approprié</b>
<b>Le sommet stratégique</b>	Supervision directe	Organisation entrepreneuriale	Environnement simple et dynamique, petite taille
<b>La technostructure</b>	Standardisation des procédés	Organisation mécaniste	Environnement simple et stable, grande taille, besoin de contrôle externe
<b>La ligne hiérarchique</b>	Standardisation des résultats	Organisation divisionnaire	Marchés diversifiés, grande taille,
<b>Le centre opérationnel</b>	Standardisation des qualifications	Organisation professionnelle	Environnement stable et complexe
<b>Le support logistique</b>	Ajustement mutuel	Organisation matricielle	Environnement complexe et dynamique
<b>L'idéologie</b>	Standardisation des normes	Organisation missionnaire	Cette configuration peut être qu'un vernis recouvrant les autres configurations

Les schémas suivants donnent une vision synoptique des mêmes paramètres organisationnels constitutifs des configurations organisationnelles.

Figure 5 : La configuration divisionnalisée

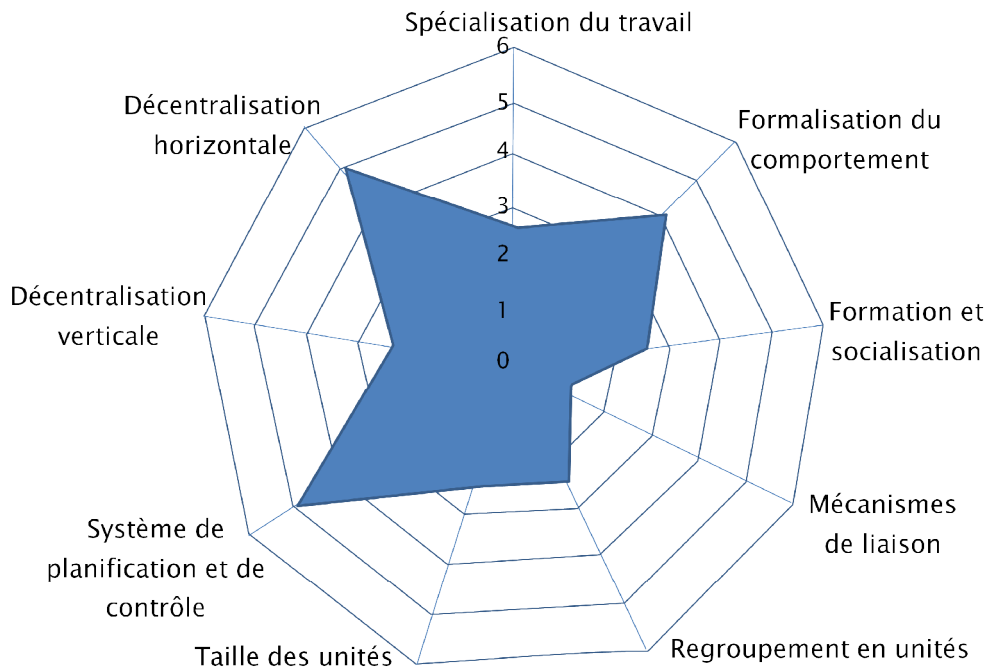
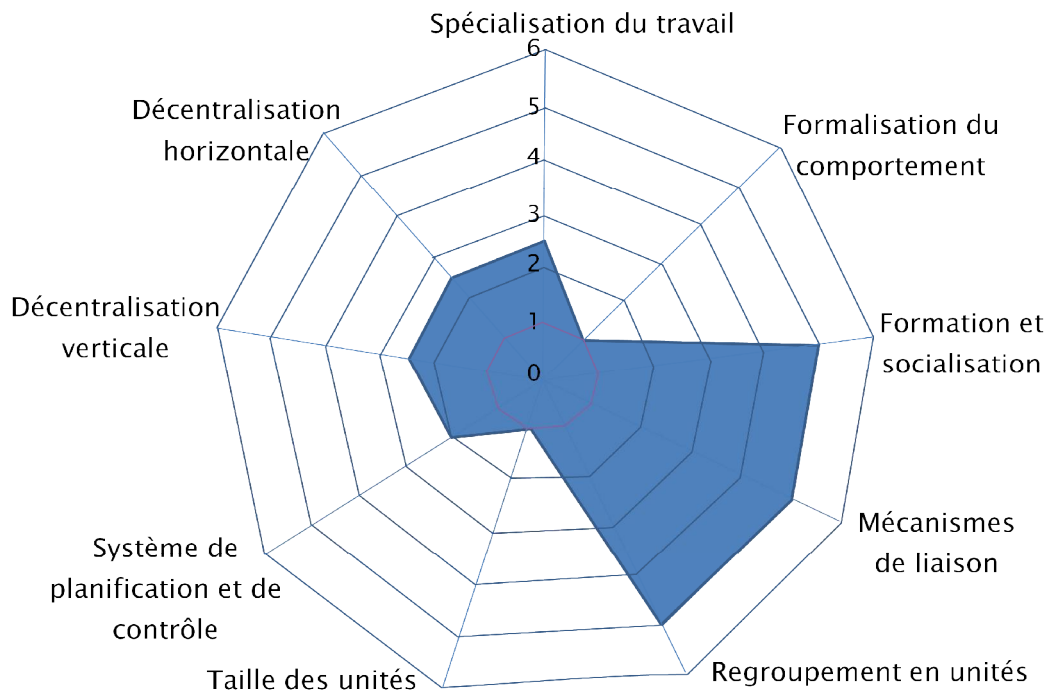


Figure 6 : La configuration Adhocracique



Source : D. Schmauch, 2005, p. 77-78.

Il est inutile de représenter toutes les configurations, le but du schéma est de démontrer que les configurations se différencient par le dosage et la combinaison des mêmes paramètres. Le principe même de configuration est très bien résumé : « les configurations (gestalts « archétypes » ou « modèles génériques ») sont présumées prédictibles en ce qu'elles sont composées de constellations étroitement intégrées d'éléments se soutenant mutuellement. La présence de certains éléments permet de prédire avec confiance celle des autres. » (D. Miller, 1996, p. 45) La conjugaison des éléments constitutifs de la structure organisationnelle est justifiée par le bon sens, ce sont des liens systématiques qui correspondent à une certaine logique.

#### ***1.4. Limites de l'approche par les configurations***

La première limite du travail de Mintzberg est la difficulté de vérifier empiriquement la validité des modèles proposés. E. Friedberg (1993) cite l'exemple de Brookhaven National Laboratories qui avait utilisé la typologie de Mintzberg pour catégoriser les centrales nucléaires comme des « machines », c'est-à-dire pour parler sommairement, comme des organisations « routinisées » ou des bureaucraties classiques. Pour faire cette classification, les responsables de ce laboratoire s'étaient appuyés sur la pléthore des règles et procédures qui caractérisaient le fonctionnement de ces centrales. Il s'est avéré alors que, selon les secteurs de l'organisation sur lesquels on se focalisait, le fonctionnement de ces centrales comportaient des dimensions telles qu'on pouvait les classer successivement dans tous les coins du pentagone des forces et formes imaginées par Mintzberg. « Une telle erreur montre bien que la capacité discriminatrice des configurations de Mintzberg est loin d'être évidente, voire souvent problématique. » (E. Friedberg, 1993, p. 190). La segmentation de l'organisation selon les logiques d'acteurs est une idée démontrée par P. Lorsch et J. Lawrence (1973), elle ressort dans cette étude qui remet en cause le fondement des configurations de Mintzberg.

La limite factuelle des configurations est déplorée par Mintzberg lui-même. Il avoue : « qu'il n'existe pas d'organisations réelles qui prennent vraiment la forme d'une de nos pures configurations, il existe toutefois certaines qui s'en rapprochent remarquablement [í ] en un sens, **ces configurations n'existent pas du tout** [í ] les organisations du monde réel sont énormément complexes, beaucoup plus que n'importe laquelle de ces **caricatures**. Ce que ces

dernières constituent, c'est une sorte de théorie ; et comme chaque théorie est simplifiée nécessairement et donne en conséquence une vision distordue de la réalité. » (1990, p. 376)

Dans son étude sur les centrales nucléaires en France et aux Etats-Unis, N. Bourrier (1999) a constaté que la forte présence des règles et procédures de sécurité n'a pas fait de ces centrales des organisations bureaucratiques. L'usage qui est fait de ce dispositif organisationnel est différent, non pas en fonction des cultures nationales, mais selon les acteurs qui préfèrent développer une forte réactivité aux risques. Ceci remet en cause la supposition selon laquelle : la simple présence d'un dispositif lourd de règles et procédures, engendre forcément une organisation bureaucratique.

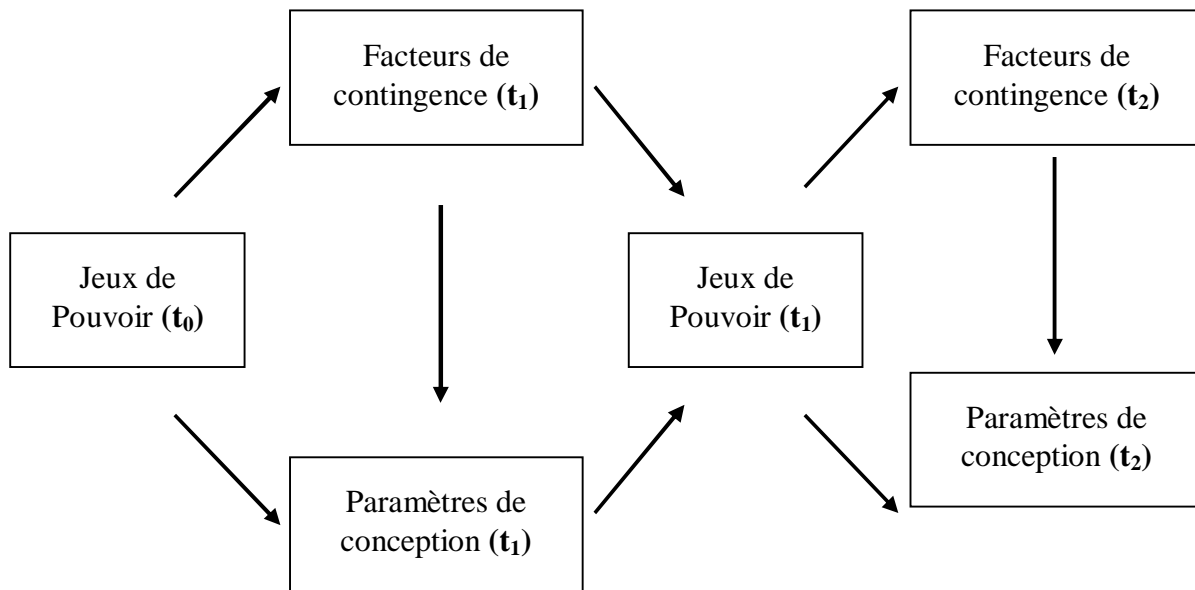
Si ces configurations n'existent pas et leur portée reste théorique, elles n'ont pas donc de valeur pragmatique. Ce qui importe le plus pour nous : dans quelle mesure peuvent-elles nous aider à comprendre les logiques de structuration des entreprises ?

Les configurations organisationnelles n'ont pas paré aux limites des théories de la contingence. Nous revenons à leur principale insuffisance, à savoir l'ignorance des acteurs dans la constitution de ces configurations. Une allusion a été faite aux catégories d'acteurs, mais elles demeurent abstraites. J.-D. Reynaud (1997) et P. Bernoux (2004) ont constaté qu'une catégorie d'agents ne forme pas forcément un collectif d'acteurs capable d'action collective. C'est la raison pour laquelle, nous évoquerons les théories de l'action collective en commençant par définir ce qu'est l'acteur collectif.

### ***1.5. Proposition d'introduction des jeux de pouvoir dans le raisonnement des configurations***

J. Nizet et F. Pichault, (2001) ont tenté d'introduire la dimension du pouvoir, et donc celle des acteurs, comme médiation entre la structure et le contexte. Elle est illustrée par le schéma suivant :

Figure 7 : Combinaison des jeux de pouvoir avec les facteurs de contingence



Source : J. Nizet et F. Pichault, 1999, p. 39.

Le schéma signifie que, dans un premier temps, les facteurs de contingence sont mobilisés par les acteurs dans la conception de la structure. La structure, ainsi conçue, sera mobilisée dans un second temps, dans leurs jeux qui vont l'actualiser. Ce jeu d'acteurs qui se réapproprie les éléments de la structure pour les actualiser devient un processus permanent. Lorsque la médiation entre les éléments du contexte et la structure est humaine, la conception des structures devient dynamique. Le schéma proposé est une illustration du cadre théorique que nous tentons de construire, c'est l'objet du prochain chapitre.

## Conclusion

La structuration telle qu'elle est perçue et conçue par les théories fonctionnalistes est un phénomène qui obéit à des lois de la sélection naturelle. C'est le milieu qui façonne l'organisation de telle sorte qu'elle puisse survivre. L'adaptation est naturelle, quant aux mécanismes sociaux à l'œuvre, ils ont été tout simplement ignorés. Les organisations qui parviennent à s'adapter à leurs contextes sont sensées être les plus performantes. La structure demeure la seule médiation entre le milieu et cette performance.

Ceci signifie que la logique sous-jacente à la constitution des structures est avant tout économique. Les indicateurs retenus chez les protagonistes du courant de la contingence sont

économiques, il en est de même pour H. Mintzberg (1990) qui s'est préoccupé d'une double efficacité. L'ajustement des paramètres organisationnels d'une part, et l'adaptation de cet ensemble à son environnement, d'autre part. C'est une logique d'efficacité du gestionnaire qui préside aux configurations organisationnelles.

Nous retenons, qu'à l'issue de ce chapitre, la logique sous-jacente prédominante a été économique et les mécanismes de constitution des structures relèvent du naturalisme assorti d'un déterminisme.



## **Section III : La relation structure stratégie**

---

Nous avons opté pour une section consacrée à la relations structure-stratégie et ce, en raison de la littérature qui lui est consacrée et du fait qu'elle soit un sujet majeur dans les théories des organisations. Nous traiterons de cette question en trois temps ; nous commencerons par les premières théories classiques, ensuite nous évoquerons l'approche configurationnelle et enfin, nous conclurons par les critiques et les nouvelles perspectives.

### **I. Les approches classiques**

L'idée de l'alignement de la structure à la stratégie de l'entreprise a été le principal argument chez A. Chandler (1988, 1989) et I. Ansoff (1984). Néanmoins, leurs points de vue ont été étayés de manière différente. I. Ansoff analyse la relation dans une perspective normative (A. Bouchikhi, 1990). Les arguments avancés sont soutenus par les observations du contexte et ses incidences sur le management. La structure est sensée traduire les exigences que véhicule le contexte. Pour Chandler (*Ibid.*), l'étude historique a porté sur les grandes compagnes américaines dans un contexte d'expansion. L'illustration s'est focalisée sur un cas majeur, l'émergence de la forme « M » multidivisionnaire. Nous verrons dans quelle mesure les conclusions de ces deux travaux peuvent nous aider à mieux comprendre la relation structure et stratégie et surtout à travers quelle médiation ils fondent leurs arguments.

#### ***1.1. L'explication historique de Chandler***

L'idée de la subordination de la structure à la stratégie de l'entreprise est issue d'une étude longitudinale menée par A. Chandler (1989) dont le but était de répondre à la question : quelle forme de structure les entreprises les plus performantes ont-elles développée pour mettre en œuvre leur stratégie d'expansion ? Chandler s'est inscrit, d'emblée, dans un contexte d'expansion de l'économie propice à la croissance de l'entreprise.

L'étude historique avait l'ambition de tirer des propositions d'ordre général sur la relation structure stratégie. La réponse à la question du lien de causalité entre stratégie et structure était aussi simple que célèbre : la structure suit la stratégie.

Chandler avait aussi souligné que la différence entre les types d'organisation<sup>2</sup> résulte de la différence entre les types d'expansion. (*Ibid.*, p. 40). Dans ce cas ; la relation est établie entre la structure et le choix d'expansion des activités de l'entreprise. L'expansion a suivi trois trajectoires possibles :

- « Développement d'une gamme de produits destinés à la même clientèle ;
- Recherche de nouvelles sources d'approvisionnement et d'autres débouchés dans les pays lointains ;
- Acquérir de nouveaux marchés procurés par une gamme de produits étendue pouvant toucher une clientèle différente. » (*Ibid.*, p. 80)

La première politique n'a pas nécessité une remise en cause de la structure, jusqu'aux années soixante. Quand aux autres choix, ils ont amené les entreprises à adopter le principe de décentralisation, donc une nouvelle forme organisationnelle.

En fait, pourquoi les compagnies en pleine expansion étaient-elles contraintes à ce changement structurel ? Chandler le justifie par « la tension de plus en plus insoutenable exercée par l'expansion géographique et surtout par la diversification de produits, sur les structures administratives existantes, qui entraîna la création d'une organisation multidivisionnelle. Dupont, General Motors, Jersey standard et Roebuk en prirent l'initiative aux alentours des années 1920. » (*Ibid.*, p. 81-82). L'adaptation est une réponse à un dysfonctionnement interne de la structure devenue inappropriée aux activités de plus en plus variées, sur des étendues géographiques très larges.

Chandler a constaté la tendance de certaines entreprises, de l'automobile par exemple, à adopter la forme divisionnalisée de la structure et ce, malgré l'absence de politique expansionniste. « Les initiateurs y voyaient plutôt un nouveau procédé de gestion d'entreprises associées ». (*Ibid.*, p. 81-82). Le changement structurel s'est imposé, dans beaucoup d'entreprises, comme solutions à de réels problèmes administratifs, mais dans

---

<sup>2</sup> « L'organisation c'est la structure administrative de l'entreprise í » p. 42.

d'autres cas, il résultait d'un choix d'imitation et non pas de la stratégie. Donc le changement structurel n'est pas toujours une réponse à des choix stratégiques.

Mais cette thèse ne résume par toute l'œuvre de cet auteur qui a passé en revue l'histoire des plus grandes entreprises américaines pour déduire des propositions générales. La main visible des managers est une autre conclusion issue de la même étude historique. En effet, la nouvelle classe des managers qui a émergé dans les grandes compagnies constituaient des acteurs dont les actions ont transformé la structure. Car, la relation structure stratégie ne peut être réduite à la simple étude de deux entités abstraites.

L'immixtion des acteurs est donc un fait relevé par Chandler, il résume leur rôle par les fonctions de : « la coordination, l'arbitrage et la planification au sein des entreprises. » (1988, p. 35-36). Les monographies ont été étayées de faits et d'acteurs présents dans les événements qu'ont connus leurs entreprises. Ce qui signifie que la stratégie n'est que le produit de ses dirigeants. Les dirigeants deviennent la principale médiation entre la structure et la stratégie de leurs entreprises. Il est possible de conclure que les transformations structurelles des entreprises sont une continuité des décisions stratégiques des managers.

Malgré cet élément majeur intégré dans le raisonnement, l'étude reste historique et la dimension politique et la nature construite de la stratégie n'ont pas été développées. La seconde limite réside dans le cas unique de la forme « M » retenu dans cette étude. La forme divisionnaire étudiée n'est qu'un cas parmi tant d'autres dans la typologie proposée par I. Ansoff (*Ibid.*) par exemple. Les descriptions qu'il donne sur ce modèle portent sur la firme dans sa totalité, les divisions ne sont pas forcément structurées de la même manière. Le cas mobilisé pour illustrer la problématique ne porte que sur une forme organisationnelle, celle adoptée par les grandes compagnies et pas forcément toutes. Le changement structurel dans les autres typologies n'a donc pas été évoqué. Néanmoins, A. Chandler a relaté le contexte historique du changement structurel dans lequel les managers ont été les acteurs de la transformation structurelle.

## ***1.2. L'approche normative d'I. Ansoff***

I. Ansoff (1984) examine le rapport de l'entreprise avec son environnement sous la médiation de la stratégie. Le contexte utilisé pour illustrer la problématique est celui de la diversification et l'internalisation des entreprises. La problématique de la structure-stratégie a été donc traitée

dans un contexte similaire à celui de A. Chandler. Pour répondre à cette question, I. Ansoff (1984) distingue trois types de décision dans l'entreprise ; les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions opérationnelles. Les décisions stratégiques assurent que les produits et les marchés de l'entreprise ont été choisis d'une manière judicieuse et garantissent son succès. Les décisions administratives ont pour objet la mise en place d'une structure qui optimise la stratégie adoptée. Les décisions opérationnelles portent sur l'exploitation courante de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.

En soumettant les décisions administratives, dont l'objet est la formation et transformation des structures, aux décisions stratégiques, Ansoff (*Ibid.*) adopte le même point de vue que celui de Chandler. La structure est une expression des choix stratégiques, elle est sensée faciliter l'exécution des plans stratégiques.

**La structure comme source des capacités réactionnelles pas seulement stratégiques**

Face à un environnement devenu de plus en plus concurrentiel, la firme doit choisir la structure qui lui procure les capacités réactives ou mêmes proactives nécessaires. Une typologie de structures est dressée avec les capacités procurées par chacune d'entre elles.

**Tableau 5 : Capacité de réaction structurelle**

Capacité de réaction / Stratégie organisationnelle	Efficacité	Concurrentielle	Stratégique	Structurelle	Comportement	Sociale	Politique
Fonctionnelle	XXX	XX	X				
Divisionnaire	XXX	XXX	XX	X			
Matricielle	X	XXX	XXX	XXX			
Innovatrice	XXX	XXX	XXX	XXX	XX		
Multiculturelle	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX	X

*Source* : I. Ansoff, 1974, p. 20.

Cette figure évalue qualitativement le potentiel de réaction de différentes manières d'organiser l'entreprise. 3 X indiquent un plein potentiel de réaction, un seul X, un potentiel marginal.

Nous précisons d'abord brièvement les capacités réactives pour ensuite les attacher aux formes structurelles.

La capacité de réaction stratégique et la principale médiation entre l'entreprise et son environnement. Elle est primordiale dans un contexte turbulent. La capacité de réaction concurrentielle a pour fonction l'optimisation des opportunités offertes par l'environnement. La capacité de réaction efficace vise à optimiser l'organisation de l'entreprise pour proposer le meilleur prix sur le marché.

Au-delà des dimensions strictement économiques, I. Ansoff (*Ibid.*) constate trois nouveaux facteurs, correspondant aux trois dernières capacités réactionnelles, qui conditionnent la réussite de l'entreprise. La capacité de réaction comportementale exige que l'organisation tienne compte des besoins et des aspirations de ses collaborateurs. L'élargissement et l'enrichissement des tâches ou la décentralisation sont des solutions envisageables qui transforment la structure. La capacité de réaction à l'égard de la société : au-delà du monde des affaires, des organismes et institutions représentant la société peuvent contraindre l'organisation à opérer des choix influençant son comportement. La capacité de réaction politique interne qui exige que l'organisation puisse fonctionner efficacement sur la base du partage des pouvoirs dans l'entreprise.

La capacité de réaction structurelle doit assurer l'adaptation à l'environnement en prenant en compte les autres types de réaction. Son succès dépend essentiellement des ressources souples et polyvalentes. La structure de l'entreprise sera conçue de manière qu'elle puisse tenir compte des capacités réactionnelles. Le management a intégré progressivement les capacités en fonction de la phase de développement industriel et social. « Chaque type nouveau de réaction apporte des faits et des phénomènes qui étaient jusque-là exclus de l'univers de l'entreprise. C'est ainsi que la structure, initialement conçue en fonction des seules exigences économiques, a dû compter de plus en plus avec les besoins des hommes dans l'entreprise et ceux de la société. » (*Ibid.*, p.16).

L'évolution de l'entreprise durant le vingtième siècle est un changement organisationnel motivé par la prise en compte de nouveaux défis qui se matérialisent par la mise en place de nouvelles capacités réactionnelles.

La capacité réactionnelle de la structure pyramidale et fonctionnelle était liée à l'efficacité, à la réduction des coûts de production par le mécanisme des économies d'échelle. Cette forme organisationnelle est fractionnée en unités décentralisées, spécialisées par gamme de produits ou par aires géographiques, afin de développer ses capacités concurrentielles. A partir des années soixante, l'importance de la réaction stratégique n'a pas cessé d'augmenter, et les autres capacités réactionnelles ont été progressivement prises en charge.

A partir des années 1950, certaines entreprises avaient besoin d'une mobilité accrue de leurs ressources notamment immatérielles, elles ont dû innover par la création de la structure matricielle. Le schéma ci-dessus met l'accent sur l'importance de chaque capacité réactionnelle dans chaque type de structure. Dans un environnement agité, pour que l'entreprise conserve son potentiel de réaction, il faut qu'elle structure ses tâches autour des différents secteurs de l'environnement avec lesquels elle entretient des échanges intenses. Ces secteurs se définissent comme des « secteurs stratégiques d'affaires dont chacun correspond à une combinaison particulière de technologie, de géographie, de concurrence, de culture et de durée de vie industrielle. » Ansoff conclut l'idée selon laquelle : « l'environnement définit le SBA, sans aucune référence à la structure actuelle de l'entreprise. » (1974, p. 26)

Certaines entreprises ont planifié le changement structurel à long terme. Les nouvelles capacités réactionnelles à acquérir sont prévues à l'avance, et les changements structurels à opérer sont programmés avec des échéances déterminées. « Lorsque cette planification structurelle à long terme deviendra réalité, comme elle l'est déjà dans certaines firmes d'avant-garde, la séquence historique stratégie-structure sera renversée. Au lieu de suivre la stratégie, la structure commencera à anticiper sur les besoins de stratégies futures. » (*Ibid.*, P. 19).

La dernière remarque a trait aux capacités proactives, c'est-à-dire à un potentiel que l'entreprise crée par anticipation aux changements. Ce point de vue a été déjà relaté par A. Chandler (1988).

La structure-stratégie ne peut être cantonnée dans cette stricte relation, elle est traitée en rapport avec l'évolution de l'environnement qui est la raison d'être de la stratégie. Afin de tenir compte des nouvelles impératives (sociétales, politiques etc.), l'entreprise opère un changement organisationnel. C'est ainsi que l'entreprise a procédé à l'élargissement du contenu du travail, au partage du pouvoir etc.

La structure devient l'expression de nombreux enjeux qui constituent autant de logiques que l'organisation doit intégrer dans ses structures. La pluralité et la concomitance des logiques (économiques, sociétaux, politiques etc.) est une idée forte chez Ansoff. Néanmoins, la structure devient la seule médiation entre l'environnement et l'organisation, sa construction par les acteurs n'est pas évoquée par cette théorie.

Les derniers arguments de Ansoff sur la structure sont plus élaborés. Néanmoins, ils traitent essentiellement de la relation structure et environnement sous la médiation de la stratégie. Cette médiation se décline en plusieurs préoccupations, correspondant aux capacités réactionnelles diverses. En ce sens que la stratégie demeure l'axe principal de la problématique. Les dimensions sociales et politiques qu'il rajoute constituent un apport fondamental puisqu'elles renvoient à d'autres logiques explicatives de la structure. La carence fondamentale chez Ansoff est qu'il se contente de citer les facteurs influençant la structure sans préciser les conditions sociales de structuration. La structure traduit les préoccupations du management issues d'un contexte, mais il n'évoque pas comment elle se construit. Son apport est d'avoir souligné plusieurs logiques sous-jacentes à la structuration.

### **III. L'approche configurationnelle de la structure-stratégie**

La littérature a été notamment dominée par le passage de la forme U à la forme M, un changement structurel induit par les stratégies d'expansion des firmes. D. Miller (1996) a reformulé ce rapport binaire en termes de configuration dans le sens employé initialement par Mintzberg (1978 ; 1990). La configuration est une gestalt de composantes de l'organisation, de la stratégie et de l'environnement.

En premier lieu, il repère les stratégies les plus courantes. En second lieu, il établit un lien de congruence avec la typologie organisationnelle issue du programme de recherche traditionnel avec Mintzberg (*Ibid.*). Enfin, il cite les dimensions de l'environnement susceptibles de coller aux liens logiques précédents.

Les voies stratégiques les plus empruntées sont : la différenciation (innovation, publicité, qualité des produits) ; le leadership de coûts (capacité de production, coûts directs) ; la focalisation (l'ampleur de la gamme de produits, hétérogénéité de la clientèle) ; et l'utilisation parcimonieuse des actifs (ratios des actifs immobilisés sur les revenus).

**Figure 8 : Les cinq configurations stratégiques**

<b>Focalisation d'affaire</b>		<b>Différenciation par utilisation parcimonieuse des actifs</b>	<b>Leadership de coûts et intensité des immobilisations</b>	<b>Stratégie d'affaires</b>
	Haute	<b>A1</b> Les adeptes du marketing de créneaux		
	De modéré à faible	<b>A2</b> Les innovateurs	<b>B</b> Les adeptes du leadership de coûts	
<b>Focalisation d'entreprise</b>	Faible	<b>A3</b> Les adeptes du marketing		<b>Stratégie d'entreprise</b>
		<b>C</b> Les conglomérats		

**Source** : D. Miller, 1996, p. 91.

L'émergence des configurations s'explique par l'idée selon laquelle : à partir d'une stratégie donnée, il n'y a qu'un nombre restreint de structures adaptées et *vice versa*. A titre d'exemple, il est difficile de concilier une stratégie innovante avec une structure bureaucratique. La structure bureaucratique est plus compatible avec une stratégie de leadership de coûts.

La configuration structure-stratégie est construite sur la correspondance et comptabilité qui peut exister entre eux. En effet, « nous croyons que les éléments de la structure comme le font ceux de la stratégie, se regroupent à l'intérieur de configuration courante. Ces configurations



sont elles mêmes interreliées en ce qu'il existe des congruences naturelles entre certaines configurations stratégiques, structurelles et environnementales. » (*Ibid.* P. 86) La problématique consiste à démontrer les combinaisons les plus fonctionnelles entre les configurations. Les liens d'intégration qui forment la configuration entre les éléments de la structure, de la stratégie et de l'environnement s'expliquent par l'hypothèse de prédictibilité ; une constellation d'éléments se soutenant mutuellement et dont la présence d'un élément permet de prédire celle des autres. Les liens en question ont une existence naturelle. A partir des modèles stratégiques courants, il propose les structures pouvant les soutenir adéquatement et les environnements dans lesquels ils peuvent réussir.

**Tableau 6 : Structures, environnements et stratégies**

<b>Dimensions structurelles</b>	<b>Structure simple</b>	<b>Bureaucratie mécaniste</b>	<b>Structure organique</b>	<b>Structure divisionnalisée</b>
Centralisation du pouvoir	Concentré au sommet	Chef de direction et concepteurs des processus de production	Scientifiques, technocrates et gestionnaire du niveau intermédiaire	Responsables de division
Bureaucratisation	Faible et informelle	Nombreuses règles formelles	Organique	Bureaucratie
Spécialisation	Faible	Etendue	Etendue	Etendue
Différentiation	Minimale	Modérée	Très haute	Haute
Intégration et coordination	Par le chef de direction par la supervision directe	Par les technocrates	Par l'intégration des équipes par l'ajustement mutuel	Par des comités officiels, au moyen de plans et budgets
Système d'information	Rudimentaire et informel	Contrôle des coûts et des budgets	Balayage automatique non systématique et communications ouvertes	Système de gestion informatisé et centres de profit
<b>Dimensions environnementales</b>	<b>Structure simple</b>	<b>Bureaucratie mécaniste</b>	<b>Structure organique</b>	<b>Structure divisionnalisée</b>
Technologie	Simple, sur spécifications	Production de masse, par lignes de montage ou par lots importants	Produits complexes, automatisés ou sur spécification	Variable
Concurrence	Vive	Haute	Modérée	Variable
Dynamisme/ Incertitude	Modérée	Très faible	Très élevée	Variable
Croissance	Variable	Lente	Rapide	Variable
Coefficient de concentration de la croissance	Très faible	Elevé	Rapide	Variable
Barrière à l'entrée	Aucune	Barrières d'échelle	Barrières de connaissance	Variable
<b>Stratégie Privilégiée</b>	<b>Stratégies d'affaires</b>		<b>Stratégies d'entreprise</b>	
	<i>Différenciation par créneaux</i>	<i>Leadership de coûts</i>	<i>Différenciation par l'innovation</i>	<i>Conglomérat</i>
Accent sur le marketing	Qualité, service, commodité	Prix bas	Nouveau produit de haute qualité	Image

Accent sur la production	Economie	Efficacité	Flexibilité	Intégration verticale
Gestion des actifs	Utilisation parcimonieuse	Intensité	Utilisation parcimonieuse	Variable
Innovation et Recherche & développement	Faibles	Presque nulles	Très élevées	De faibles à modérées
Envergure du marché	Très étroite	Moyenne	Moyenne	Très large

**Source :** D. Miller, 1996, p. 94.

Donald C. Hambrick situe l'originalité du travail de D. Miller dans son idée de « considérer des configurations au travers de liens entre catégories conceptuelles, en occurrence la stratégie et structure. » (1996, p. 56) Ce programme de recherche est un dépassement de la vision déterministe qui consiste à soumettre la structure à des schémas stratégiques uniques. La problématique est posée en termes de catégories conceptuelles inter-reliées d'une manière intuitive. Mais c'est en même temps la principale faiblesse de cette recherche qui élabore des schémas explicatifs non pas comme des construits sociaux, mais sur la base de liens prédictibles. Cette préoccupation a été dénoncée auparavant, celle qui consiste à rechercher la cohérence d'ensemble au détriment de la compréhension et de l'analyse.

### ***Les limites des approches configurationnelles relatives à la stratégie***

Les explications mentionnées dans cette section ont pour point commun l'étude de catégories abstraites. La stratégie est un projet d'ensemble dont le processus de construction n'est pas évoqué. Il en est de même pour la structure qui, elle, renvoie à une forme ou une ossature qui abrite les activités de l'entreprise. Enfin, l'environnement est caractérisé par des propriétés objectives qui conditionnent les choix stratégiques. C'est cette dernière limite qui constitue une caractéristique fondamentale de l'objectivisme dont est issue une bonne partie des théories du présent chapitre.

L'environnement, décrit via les modèles formels, prétend rendre compte d'une réalité objective. Or, certaines études, notamment celle de P. Lorsch et J. Lawrence (1973), produisent des données inhérentes à l'environnement mais à partir des perceptions des dirigeants. C'est ce point de vue des responsables qui demeure subjectif, bien qu'il ait fait l'objet d'une formalisation *a posteriori*. C'est ce que dénonce Mintzberg, « lorsqu'on parle de l'influence de l'environnement sur la structure quand on a mesuré en réalité la perception de l'environnement. [1] Le problème vient du fait que les perceptions peuvent être distordues ce qui peut conduire par inadvertance le chercheur à décrire une pathologie organisationnelle :

comment la direction élabore une structure qui s'accorde à sa perception erronée de la situation. » (Mintzberg, 1977, p.213) La question qui se pose est au cœur de l'objectivisme et du subjectivisme ; qu'appelle-t-on réalité ?

La réponse est fournie par W. I. Thomas à travers son célèbre théorème : « quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ». <sup>3</sup> (Cité par Merton, 1997, p. 136) Ce théorème signifie, pour Merton, que les hommes réagissent aux significations qu'ils donnent aux situations. Une fois que la signification prend place, elle détermine le comportement des acteurs. Autrement dit, la réalité est construite et se cristallise par les croyances collectives des acteurs qui détermineront leur comportement. En termes plus simples, les croyances engendrent leur propre réalisation, c'est une seconde formulation du même théorème.

Les perceptions sont une base explicative des conséquences en termes d'actions. Comprendre les logiques sous-jacentes des structures passe par les croyances collectives qui ont motivé des choix notamment stratégiques. En effet, « les perceptions du PDG sont importantes pour comprendre pourquoi les organisations sont structurées comme elles le sont. » (Pfiffner et Leblebici 1973-1974, p. 273) Cette remarque constitue une nouvelle piste à explorer, elle sera traitée dans le point suivant.

Des approches ont exploré le processus stratégique dans l'entreprise, elles se sont particulièrement intéressées à la fabrique stratégique. En guise de critique à cette section, et dans le but de proposer d'autres pistes, nous citerons deux propositions : l'approche cognitive de la stratégie et les explications axées sur l'herméneutique et l'analyse discursive. Ces tendances proposent de délaisser la vision mécaniste de la stratégie et de la saisir sous d'autres angles.

## **IV. Les nouvelles perspectives du concept de stratégie**

### ***IV.1. L'approche cognitive***

Les visions classiques de la stratégie la conçoivent d'une manière séquentielle et rationnelle. Elles scindent le processus stratégique en deux grandes étapes distinctes, conception et mise en œuvre. H. Laroche et J.-P. Nicoche (2006) proposent une visite de la fabrique stratégique

---

<sup>3</sup> «If men define situations as real, they are real in their consequences».

qui ne correspond pas à ce schéma simpliste. En effet, les deux étapes se confondent dans un processus conduit par des acteurs.

Les acteurs produisent et reproduisent la stratégie et leur perceptions sont déterminantes pour comprendre ce processus. C'est la raison pour laquelle, les auteurs de cette théorie commencent par énumérer les biais cognitifs relatifs à la réalité perçue par les dirigeants.

Tableau 7 : Biais cognitifs dans la prise de décision stratégique

Étapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	<i>Ancrage</i> : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente.	Non-perception d'indices et d'écarts.
	<i>Engagement en escalade</i> : le décideur produit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus.	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie.
	<i>Raisonnement par analogie</i> : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente.
Production d'un éventail de solutions stratégiques	<i>Focalisation sur une solution préférée d'emblée</i> : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère <i>a priori</i> et ne voit que les inconvénients des autres solutions.	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante et la solution préférée.
Evaluation et sélection d'une solution	<i>Fausse représentativité</i> : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
	<i>Illusion de contrôle</i> : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques.
	<b>Dépréciation des solutions incompatibles décrites</b>	Rejet prématuré de solutions.

Source : C. R. Schwenk, 1984, cité par H. Laroche et J.-P. Nicoche, 2006, p. 86.

Le tableau propose plusieurs biais qui interviennent dans le rapport entre l'organisation et son environnement. Cela signifie que les acteurs produisent leurs propres réalités. « Cette représentation est assimilée à une carte cognitive. La carte cognitive devient une création, ce qui signifie que les dirigeants ne se meuvent pas directement dans la réalité, mais plutôt qu'ils sont immergés dans une réalité cognitive, pour partie autonome, qui constitue une réalité seconde, une création. » (*Ibid.*, P. 88-89)

Par conséquent, l'environnement n'a pas d'existence tangible, il est mis en scène par les représentations qui sont tenues pour vraies par les décideurs mais qui risque de fonctionner d'une manière déconnectée de la réalité car la carte ne s'actualise pas d'une manière systématique. Elle aura tendance à fonctionner par boucle fermée et d'auto-vérifier les connaissances déjà acquises, par la confirmation de ce qu'elle contient.

Les dirigeants s'approprient la réalité dans leurs pensées, et leurs croyances, individuelles ou collectives. Celles-ci vont engendrer des conséquences et les actions qui en découlent seront en fonction des convictions et de ce que les acteurs ont considéré comme étant la réalité, qui n'est en fait que leur pensée. L'environnement cesse alors d'être cette réalité objective qui structure l'organisation.

Finalement, les dirigeants s'approprient la réalité dans leurs pensées et leurs croyances, individuelles ou collectives, qui vont engendrer des conséquences réelles. Les actions sont conditionnées par ce qu'ils croient être vrais, selon cette réalité construite et non pas imposée par des forces de la nature. La structuration de l'organisation s'explique par un processus social dans lequel les acteurs jouent un rôle majeur, puisqu'ils mettent en scène l'environnement externe. Cette nouvelle perspective sera retenue dans le prochain chapitre, consacré aux théories de l'action collectives. Nous reviendrons au troisième chapitre sur le rôle des croyances collectives dans la construction de la réalité organisationnelle et notamment, l'environnement comme construit social.

Nous proposons une seconde piste relative à l'analyse discursive et à l'utilisation de l'herméneutique dans la compréhension de la stratégie.

### ***III.2. l'analyse discursive de la stratégie***

L'une des récentes tendances de la stratégie est celle qui s'intéresse aux pratiques quotidiennes des managers, aux routines et aux conversations quotidiennes. Même les

managers suscitent ce type de recherches qu'ils préfèrent aux modèles génériques enseignés dans les écoles. (Rouleau L., Allard-Poesi F. et Warnier (2007, p. 15) D'une manière générale, l'objet des recherches sur ce sujet est constitué des pratiques des managers, strategy-as-practice perspective (R. Whittington, 2003 ; P. Jarzabkowski, 2003)

La perspective discursive est une autre piste de découverte de la stratégie. De récentes études ont décrit la construction discursive de la stratégie (C. Abdallah, 2007), certaines d'entre elles se sont particulièrement intéressées à l'approche narrative (M. Detchessahar et B. Journé, 2007 ; I. Piette et L. Rouleau, )

Nous avons mentionné que l'objectif du présent titre est la proposition de nouvelles pistes qui sont axées sur l'analyse du discours pour comprendre la stratégie comme pratique. Ce que nous pouvons retenir, à l'issue des critiques, c'est : la dissolution de la stratégie comme entité abstraite au profit d'un intérêt aux pratiques réelles des managers, à leurs discours ainsi qu'aux actions collectives. La réhabilitation des acteurs dans la constitution des structures sera la principale préoccupation du prochain chapitre.

## Conclusion

---

Le premier chapitre avait tenté de dresser un état des lieux de la littérature fonctionnaliste inhérente aux structures organisationnelles. Bien que nous ayons évoqué les principales limites lors de l'introduction, nous estimons qu'une présentation succincte était incontournable. Cette phase a suscité plusieurs interrogations qui ont été à la base de notre questionnement. En plus, les alternatives en matière d'approches et d'arguments requièrent aux moins la connaissance des principales idées qui ont fait l'objet de notre critique.

Nous rappelons aussi qu'il est possible de reformuler certaines conclusions des théories de la contingence mais dans des paradigmes différents, que nous découvrirons dans les prochains chapitres.

Nous retenons que la logique qui préside aux théories précédentes, est d'ordre économique. En effet, les entreprises adoptent des arrangements organisationnels en fonction des contraintes imposées par l'environnement, la technologie etc. L'intervention de ces deux facteurs a été appréciée d'une manière différente selon les études. Les études du courant de la contingence ont justifié l'adaptation à l'environnement par des impératifs d'efficacité. Quant à la stratégie, elle met en jeu des questions d'efficacité.

Néanmoins, la vision de l'environnement comme réalité objective a largement conditionné les idées des courants étudiés. L'objectivisme supposé, exclut la subjectivité humaine qui, pourtant, joue un rôle majeur dans la structuration. Les dernières approches stratégiques citées en font la démonstration. Enfin, nous retenons le poids de deux facteurs de contingence dans la structuration, l'environnement et la technologie. Nous réexaminerons leur rôle mais comme construits sociaux, ce qui suppose un positionnement épistémologique différent.



## **CHAPITRE II : LES APPROCHES EN TERMES D'ACTEURS**

## Introduction

---

Le raisonnement subjectiviste suppose que les acteurs sont à la base de la structuration. Ce raisonnement a été mis en œuvre par plusieurs théories s'inscrivant parfois dans des tendances différentes. Nous commencerons par une approche économique de l'action collective de M. Olson (1978) qui explique la logique de l'action par le bien collectif. Dans quelle mesure, cette notion économique contribuera à mieux saisir les logiques de structuration ? Nous poursuivons avec des théories appartenant au champ de la psychanalyse, notamment celle de M. Kets de Vries et D. Miller (1985) puis celle de E. Enriquez (2003).

La seconde section est consacrée à la théorie du sensmaking de K. Weick (1967 ; 1995). Cette théorie explique la raison d'être de l'action collective par la volonté de produire collectivement du sens. Les acteurs dans l'organisation sont confrontés à des problèmes d'équivocité, de divergences de points de vue sur les situations qu'ils tentent d'atténuer par le processus du sensmaking. C'est une perspective pour comprendre le phénomène de structuration à travers la logique sémantique.

La dernière section traite de la dimension politique de la structuration. Nous ferons appel à l'approche stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui traite de l'organisation comme construit social. La structuration est la résultante des jeux d'acteurs qui sont à la quête de positions favorables dans l'organisation en déployant des stratégies qui valorisent leurs atouts. Ce sont ces forces sociales qui finissent par structurer le champ organisationnel.

Le présent chapitre tentera de développer trois logiques du processus de la structuration de l'organisation :

- La logique économique ;
- La logique sémantique ;
- La logique politique.

## **Section 1 : La logique économique de l'action collective**

---

M. Olson (1978) s'en prend aux explications classiques qui justifient l'action des individus par la satisfaction de leurs intérêts personnels. Il estime que les calculs rationnels, issus par exemple de la théorie des jeux, ne sont pas réalistes. Au contraire, la raison d'être d'une organisation est la défense des intérêts collectifs de ses membres. Il cite l'exemple du syndicat, un collectif qui se déploie pour défendre ses intérêts. Les membres créent la présentation collective, sensée résoudre leurs problèmes, car l'action individuelle est incapable d'accomplir cette mission.

Le résultat de l'action collective est l'obtention d'un bien commun. Le bien en question n'est pas forcément matériel, il peut être la satisfaction de revendications salariales d'un syndicat, « le bien commun, collectif ou public, tout bien qui, consommé par une personne dans un groupe, ne peut absolument pas être refusé aux autres personnes du groupe. » (M. Olson, 1978, P.36) Cette définition met l'accent sur deux points importants ; le premier est que les biens collectifs ne peuvent être définis que par rapport à un groupe spécifique. Le second point, est qu'une fois que le groupe en question a été défini, il est impossible d'exclure les consommateurs virtuels. Un bien présente ce caractère de communauté de fourniture si, en le mettant à la disposition d'un individu, on le rend du même coup aisément et librement disponible aux autres. C'est la problématique du bien collectif.

L'efficacité et le succès de l'action du groupe se matérialise par l'obtention du bien commun. Le succès est conditionné par la contribution de chaque membre pour la réalisation du bien commun. Mais en raison de l'opportunisme, cette action sera confrontée aux problèmes du passager clandestin, problème d'autant plus important avec la croissance de la taille du groupe.

Pour ce faire, le groupe devra gérer l'engagement des personnes pour que sa mission puisse s'accomplir. Cette théorie fait intervenir le calcul marginaliste pour justifier le degré d'engagement des personnes. Son modèle formalisé lui a permis de conclure que le « bien

collectif sera obtenu si son coût est, au point optimal pour chaque individu du groupe, si petit par rapport au gain collectif que le gain total excède le coût total d'autant ou de plus que le gain du groupe excède le gain de l'individu. » (*Ibid.*, p. 47) En termes plus simples, l'individu évaluera sa contribution dans le groupe si elle excèdera les avantages qu'il lui reviendront. Les dysfonctionnements apparaîtront si les personnes estimeront un rapport défavorable dans leurs équations respectives.

Le problème est simplifié dans le cas du petit groupe qui n'a pas besoin d'un système d'évaluation des participations et de coercition. La mise en place de tels systèmes pénalise d'autant plus le grand groupe par les coûts supplémentaires qu'ils supposent. En plus, dans les petits groupes, notamment disproportionnés, les intérêts de certains membres consistants est tels, qu'ils prendront en charge eux-mêmes une partie conséquente des coûts.

Les rivalités (au détriment de la coopération) entre les membres caractérisent les groupes exclusifs. Un bien est exclusif lorsqu'il s'épuise et se consomme. A l'inverse du bien inclusif, dont la réussite dépend de l'adhésion d'un plus grand nombre de personnes. Un bien collectif inclusif est tel que le bénéfice qu'un non participant en retire ne s'assortit pas de pertes correspondantes pour les participants. (*Ibid.*, p. 60) Ce qui distingue fondamentalement les deux types de groupes, c'est la présence de relations de dépendance qui installent les relations stratégiques entre les membres. Finalement, c'est la nature du bien qui détermine l'issue de la coopération.

La nature du bien, inclusif ou exclusif, ainsi que les calculs des engagements déterminent l'efficacité du groupe. Mais c'est la taille du groupe qui semble être l'élément le plus déterminant de cette efficacité. Car les dispositifs de coordination et de contrôle seront plus importants avec l'envergure du groupe. Trois raisons constituent des handicaps à l'efficacité du grand groupe :

- Le bénéfice que revient à chacun tend à baisser avec la taille du groupe et devient anodin par rapport aux efforts déployés.
- Plus le groupe est grand, plus les bénéfices individuels déclinent et rendent peu probable l'émergence d'un noyau qui supporterait à lui seul l'ensemble des charges.
- Enfin, les coûts d'organisation élevés qu'induit le grand groupe constituent un autre obstacle qui rend périlleux l'obtention du bien collectif.

Pour ces raisons, plus le groupe est grand, plus il aura du mal à se procurer une quantité optimale du bien collectif et les groupes très grands d'ordinaire n'y réussissent pas sans mesures de coercition ou d'incitation extérieures et indépendantes.

Cette théorie justifie l'action collective par une logique purement économique, à savoir la réalisation du bien collectif qui est tributaire de calculs rationnels des membres du groupe. Elle annonce un certain nombre de conditions de réussite de l'action collective qui sont de nature objective, tel que la taille du groupe et la nature intrinsèque du bien.

Olson débute son argumentation par un rejet des méthodes rationnelles qui justifient l'action des acteurs par la réalisation de leurs propres intérêts. Au lieu de cela, il explique l'action des acteurs par la réalisation d'un bien collectif. Pour y parvenir, il conditionne la réalisation de cette mission aux schémas égoïstes des mêmes membres, aux caractéristiques intrinsèques du bien ainsi qu'à des éléments objectifs tel que la taille du groupe. En fait, il ne rejette pas totalement les explications classiques, il les repositionne et les soumet à la notion de bien collectif.

Bien que cette première théorie de l'action collective n'aborde pas la question de la structuration, ses arguments peuvent être mobilisés pour comprendre la logique de l'action avec un argument fort qui est celui du bien collectif. Elle ne renie par la nature humaine de l'acteur qui est celle de la quête de ses propres intérêts. Nous poursuivrons ce chapitre avec d'autres théories relatives aux acteurs mais qui traitent de la structure.

## Section II : Le courant psychanalytique

---

### I. Le raisonnement de base

G. Morgan (1989) traite de la dimension psychanalytique sous la métaphore de l'organisation comme une prison du psychisme. L'idée sous-jacente est que des processus inconscients créent et maintiennent des images, des idées et des pensées dans lesquelles leurs créateurs s'enferment. « La métaphore nous aidera à comprendre que, bien que les organisations soient des réalités socialement construites, on attribue souvent à ces constructions une existence et un pouvoir propres qui leur permettent d'exercer un certain contrôle sur leurs créateurs. » (G. Morgan, 1989, p. 229) Autrement dit, la métaphore de la prison du psychisme défend l'idée que les hommes créent une réalité psychologique dans laquelle ils s'enferment et qu'ils tiennent pour une réalité immuable.

Cette idée a été bien illustrée dans la république de Platon. Les personnes emprisonnées dans la caverne ne perçoivent de la réalité externe que les projections lumineuses sur le mur accompagnées de bruits. A partir de ces deux éléments, leur imagination leur a permis de donner un sens au monde externe qu'ils ne connaissent pas, et finissent par construire toute une réalité et à la maître en scène. Les personnes ont tendance à s'enfermer dans leurs illusions qui deviennent des croyances allants de soi. Cette idée sera reprise à la fin de la section car elle renvoie à la nature construite de l'organisation, trajectoire de recherche que nos comptons développer.

Nous avons déjà souligné que l'organisation est soumise à des forces internes et externes. L'approche psychanalytique traite des forces internes mais inconscientes. Ces forces proviennent de personnalités souvent névrotiques. G. Morgan (*Ibid.*) cite plusieurs programmes de recherche qui ont tenté de démontrer l'existence de liens forts entre les dimensions de l'inconscient et l'ordre social qui en résulte. Il cite en premier lieu le caractère obsessionnel de F. Taylor qui, cherchant à tout contrôler sous une logique rationnelle, il a fini par produire son organisation hyper-rationnelle. Selon cette vision, le rationnel apparent

dissimule un monde d'irrationalité. D'autres cas d'angoisse et de paranoïa sont à l'origine de la constitution d'un ordre social leur correspondant.

Néanmoins, Morgan insiste sur la vision freudienne qui renvoie la nature de l'organisation aux fantasmes de ses créateurs. Il affirme que « si nous comprenons vraiment la signification et l'importance du refoulement de la sexualité, nous pouvons élaborer une nouvelle forme de théorie de la contingence des organisations. » (*Idid.*, p. 242)

Ensuite, M. Klein (1968) a tenté d'expliquer la logique de la structure, le fonctionnement, la culture et même l'environnement d'une organisation à partir des mécanismes de défense inconscients élaborés par ses membres pour faire face à leur angoisse individuelle et collective.

Enfin, le caractère patriarcal prononcé chez certaines personnes les amène à concevoir des organisations pour asseoir leur domination masculine. C'est ainsi que les hommes structurent l'organisation selon leur rationalité, de telle sorte que les qualités féminines ne peuvent s'exprimer, ou elles occuperaient des rôles subalternes. La bureaucratie correspond à cette logique. (G. Morgan, *Ibid.*, p. 243-245)

L'une des tendances actuelles de ce courant est de démontrer l'impact des névroses des acteurs clés sur l'organisation tout entière. Le travail de référence dans ce domaine est celui élaborée par M. Kets de Vries et D. Miller (1985), il est d'autant plus intéressant qu'il aboutit à une typologie organisationnelle.

## **II. Typologie des organisations névrotiques**

Le courant psychanalytique de l'organisation utilise la démarche clinique de la psychanalyse pour faire émerger les dimensions cachées et inconscientes de l'organisation. L'un de ses principaux représentants, M. Kets de Vries et D. Miller (1985), ont dressé une typologie d'organisation en fonction des névroses des dirigeants. Les traits de la personnalité du responsable déterminent la nature de la stratégie adoptée et de la structure de son entreprise. Ils soutiennent en même temps que tous les dirigeants ont des problèmes névrotiques (M. Kets de Vries, 2002). Ils reprennent la typologie officielle des névroses élaborée par l'association américaine de psychiatrie. Chaque type de névrose est sensé se traduire par des caractéristiques organisationnelles, médiatisées par la personnalité du responsable. Le tableau ci-dessous propose la synthèse.

Tableau 8 : Typologie des organisations névrotiques

Style névrotique	Caractéristiques	Avantages éventuels	Faiblesses potentielles
<b>L'organisation paranoïaque</b>	Suspicion de défiance à l'égard d'autrui Hypersensibilité et hyper vigilance Recherche excessive de motifs cachés et de significations particulières	Bonne connaissance des dangers et des occasions  Réduction des risques	Absence de stratégie concertée et cohérente Insécurité et désillusion chez le personnel
<b>L'organisation compulsive</b>	Perfectionniste et soucieux des détails insignifiants Plier autrui à sa ligne de conduite Recherche de la domination et la soumission Absence de spontanéité	Précision et finesse des contrôles internes Efficacité de l'exécution	L'étreinte de la tradition et si forte que stratégie et structure devient désuète Programmation extensive pour pallier à tous les problèmes
<b>L'organisation théâtrale</b>	Dramatisation du comportement : excès dans l'expression des émotions Préoccupation narcissique Autrui est tantôt idéalisé, tantôt dévalorisé Exploitation et abus d'autrui	Capacité de donner l'impulsion nécessaire pour le bon démarrage de la firme	Stratégie incohérente, inconséquente qui comporte un facteur de risque élevé entraînant un gaspillage de ressources Politique d'expansion imprudente
<b>L'organisation dépressive</b>	Sentiment de médiocrité, d'indignité, de culpabilité ; autoaccusation Sentiment d'incapacité, d'être à la merci de l'événement Manque d'intérêt et de motivation	Efficacité des processus de fonctionnement interne.  Stratégie centrée	Stratégies périmées et sclérosées de l'organisation Confinement sur des marchés moribonds. Faiblesse de la position concurrentielle
<b>L'organisation schizoïde</b>	Indifférence, abstention, retrait. Défaut d'émotion ou d'enthousiasme Insensibilité à l'éloge ou au blâme Manque d'intérêt pour le présent ou le futur	Les dirigeants de second rang participent à l'élaboration de la stratégie.	Stratégie incohérente ou hésitante. Les décisions résultent moins de la considération des faits que de négociations entre forces rivales.

Source : S. Charreire S. et I. Hault, 2002, p. 481.

La principale critique adressée à D. Miller et M. Kets de Vries (*Ibid.*) est le caractère théorique de leur modèle qui n'a pas été validé empiriquement (A. Bouchikhi, 1990, p.29). Le profil de Kets de Vries en tant que psychanalyste et consultant auprès des entreprises lui a permis de procéder par induction pour élaborer sa théorie avec D. Miller, le spécialiste des configurations organisationnelles.



### III. La typologie des structures d'E. Enriquez

L'image de l'organisation chez E. Enriquez (2003) est celle d'un espace occupé par des acteurs, dont les actions, notamment ceux des dirigeants, sont l'expression de leurs angoisses face aux multiples incertitudes. Par conséquent, les dirigeants ont tendance à réguler le fonctionnement de l'organisation en la soumettant à une rationalité qui la rendrait prévisible et maîtrisable. Toute menace qui remettrait en cause cet ordre est contrecarrée par des mesures et des dispositifs.

Les actions des subalternes vont souvent à contre-sens de la régulation de contrôle. Ils transgressent l'ordre prescrit en mettant en place progressivement leurs propres règles. L'encadrement riposte afin de réduire l'espace de liberté conquis par leurs agents. La réaction des dirigeants s'explique par la phobie qu'ils ont des situations qui leur échappent, car elles constituent des incertitudes. E. Enriquez (*Ibid.*) explique ces incertitudes par la peur de : l'informe, des pulsions, de l'inconnu, des autres, de la parole libre et de la pensée.

La peur de l'informe se traduit par la définition des structures, des rôles, des lignes de communication etc. afin de stabiliser les comportements et les rendre prévisibles et maîtrisables. Les pulsions négatives, de destruction par exemples, et les pulsions positives, une forte cohésion sociale par exemple, sont toutes autant nuisibles aux impératives économiques de l'organisation. Elle cherchera toujours à les canaliser vers un travail productif. La peur de l'inconnu est associée à l'incertitude que les dirigeants tentent de la réduire par les outils rationnels de prévision et de prise de décision. La peur des autres se définit par la crainte de risque de conflits entre les intérêts divergents des différentes catégories. Le cloisonnement dans l'organisation et le recentrage sur les tâches et les objectifs est un effort entrepris dans le but de réduire les risques de collusion entre les intérêts opposés. La peur de la parole libre renvoie aux expressions non prévues, à la libre imagination qui inquiète les dirigeants. La peur de la pensée est liée à la réflexion désintéressée qui risque de remettre en cause les valeurs au nom desquelles les décisions sont prises, ainsi que les comportements dominants.

Le tableau suivant répertorie les angoisses dont font l'objet les dirigeants des entreprises et comment ils tentent de contrecarrer leur menace par les dispositifs de contrôle.

**Tableau 9 : Différentes réactions aux angoisses**

<b>Crainites fondamentales</b>	<b>Techniques utilisées</b>	<b>Objets de contrôles</b>
L'anforme Existence des autres (chaos)	Organisation (allocation et définition des fonctions rythmes, gestes, postures)	<i>LE CORPS</i> (Ritualisé et instrumentalisé)
Parole libre Pensée exigeante	Idéologie de l'entreprise (gestion technocrate : résultats, attachement au développement de l'entreprise)	<i>LA PENSEE</i> (Conforme, strictement logique, répétitive)
Inconnu	Idéologie de l'entreprise (gestion technocratique : résultat attachement au développement de l'entreprise)	
Pulsions, Affectivité	Processus d'identification et intérieurisation d'un idéal commun	<i>LA PSYCHE</i> (Intériorisation des valeurs et des normes)

**Source :** E. Enriquez, 2003, p.30.

La thèse défendue par E. Enriquez (*Ibid.*) et que tout ce que produit l'organisation comme dispositifs de rationalisation, de formation ou d'endoctrinement correspondent à un effort constant de contrôle du corps, du mode de pensée et de la psyché de ses acteurs.

Une grande partie des angoisses provient des agents par les déformations de l'ordre prescrit, leur parole libre ainsi que leur imagination. Les trois menaces concourent vers la création et l'entretien d'un espace de liberté, en opposition constante à la régulation de contrôle des chefs.

Dans cette perspective, les leaders dans l'organisation seront à l'origine d'une structure qui correspond notamment à leur personnalité, à leurs angoisses et aux modes de contrôle qui y découlent.

### La typologie de structures

Il cite quatre types de structure : Charismatique, bureaucratique, coopérative et technocratique. La typologie est dressée en fonction de la personnalité des acteurs dominants. L'idée est identique à celle de M. Kets de Vries et D. Miller (1985). La différence se situe dans la typologie elle-même, E. Enriquez (2003) propose des structures plutôt conventionnelles.

**Tableau 10 : Correspondance des personnalités et structures**

Type de structure	Type de personnalité postulé	Instance de la personnalité mise en œuvre	Pôle de la personnalité souligné	Destins des pulsions	Degré d'instance sur le travail
Charismatique	Paranoïaques Mégalomane  Hypocrisie et séduits exploités et aliénés	Ça Moi idéal Idéal du moi	Réalisation de soi	Amour pour la personne centrale Pulsion de mort : destruction des individus augmentation de la pulsion	Travail obtenu à partir de l'investissement libidinal et en partie de la contrainte  Enthousiasme
Bureaucratique	Schizo-phrénique à tous les niveaux	Surmoi	Réduction de tension	Pulsion de mort : compulsion à la répétition Cruauté de l'éthique	Travail = seul horizon  Développement de la sphère privée
Coopératif	Névrosés	Conflits entre les instances	Communication avec autrui Communion	Amour mutuel et adhésion à une idéologie Pulsion de la mort : indifférenciation	Travail valorisé comme expression de la communauté et de l'amour mutuel
Technocratique	Pervers Indifférents, anoniques ou rebelles	Moi Perte de repère (moi flottant)	Négation d'autrui ↓ Destruction	Libido désésexualisée investi dans le travail Pulsion de la mort : cruauté de l'éthique transformation de la nature Pulsion d'agression	Production sous toutes ses formes Guerre économique ou guerre totale.

Source : E. Enriquez, *Ibid.*, p. 38.

La structure charismatique est diamétralement opposée à la structure bureaucratique. Autant la structure charismatique est construite sur de forts liens, notamment affectifs entre le leader et les subordonnés, autant la structure bureaucratique éprouve une répugnance envers ce type de rapport auxquels elle préfère des liens impersonnels.

La structure coopérative est construite par de forts liens entre ses membres qui sont interdépendants. La cohésion est le mot d'ordre dans ce type de structure qui cherche à mobiliser ses membres autour d'objectifs communs. Elle ne cherche pas la soumission, mais l'adhésion, la participation et l'innovation. Elle se rapproche de la structure organique de T. Burns et G. Stalker (1968) et du modèle « J » de M. Aoki (1991).

La structure technocratique se veut être un mixte des trois précédentes structures. Elle met en place un pouvoir fort (comme le charisme), un fonctionnement rationnel (comme la bureaucratie), une participation aux prises de décision (comme la structure coopérative)

Chaque type de structure est façonné par les personnalités dominantes :

- La personnalité dominante dans la structure bureaucratique est schizophrène. Les auteurs d'une telle organisation ont perdu le contact avec les autres. Ce qui explique la dépersonnalisation des rapports. Le pouvoir est dilué, transformant l'organisation en mécanisme autonome.
- La formation de la structure coopérative ne se fait pas par la négation de la personne en faveur d'un chef paranoïaque ou de dispositifs impersonnels. Au contraire, elle se constitue à partir des différences et des différends qui peuvent exister entre les personnes.
- La structure technocrate verra la prolifération des pervers qui sont des personnes indifférentes, anomiques, rebelles et dociles selon les circonstances. Du fait qu'ils veulent construire un moi solide, ils sont prêts à tout pour augmenter leur efficacité et leur compétitivité.

#### IV. Apports et limites du courant psychanalytique

La faiblesse de ce courant réside dans le conditionnement total de l'organisation à la seule personnalité du dirigeant. C. Paradeise (2002) a démontré, dans une étude consacrée à une petite entreprise, l'impact que pourrait avoir la personnalité du dirigeant et son vécu sur l'organisation. Elle a tenté de faire admettre que les petites organisations peuvent être substantiellement conditionnées par leurs dirigeants. Ceci s'explique par la proximité et de l'intervention directe de l'acteur clé dans les affaires de son entreprise. Ce n'est pas le cas de la grande organisation dans laquelle interviennent une multitude d'acteurs. Dans le phénomène bureaucratique, M. Crozier (1963) a découvert que dans le monopole industriel, les agents d'entretien disposaient d'un potentiel d'influence considérable. Contrairement aux responsables dépourvus de pouvoir et ce, malgré leurs position hiérarchique. L'influence reste un mouvement collectif qui n'est pas exercée exclusivement par les chefs.

Ce courant n'échappe pas au raisonnement déterministe, l'organisation complètement soumise aux traits de la personnalité de ses leaders. Si la perspective historique de A. Chandler (1989) met en avant la rationalité des managers, le courant psychanalytique fait appel à une dimension cachée. Non seulement la relation est de nature déterministe, mais elle est aussi mystérieuse et inconsciente. Le problème de telles approches réside dans leur incapacité à décrire le processus de structuration, y compris dans les situations où le dirigeant pourraient jouer un rôle déterminant. Nous supposons que les personnalités dans l'organisation, influentes soient-elles, ne peuvent avoir d'impact sur l'organisation qu'à travers l'action collective.

Néanmoins, nous conserverons deux idées du courant psychanalytique. La première est l'image de l'organisation comme une prison du psychisme, vision qui signifie que les acteurs construisent leur réalité qui conditionne leurs actions futures. En ce sens que la réalité est une construction sociale des acteurs et c'est l'essence même du constructivisme. La seconde idée a été développée par E. Enriquez (*Ibid.*), elle a trait aux espaces de liberté conquis par des catégories d'acteurs. En raison des angoisses des leaders, ces derniers mettront en place une structure qui va annihiler de telles libertés. Ce jeu d'acteurs, dans des régulations opposées, ne tient compte que de la dimension psychologique. Nous tenterons de le reprendre avec d'autres dimensions supplémentaires, notamment politiques.

Nous revenons sur la limite majeure de ce courant qui a cantonné la structure dans le champ de la psychanalyse. Le déterminisme qui y résulte ne nous a pas permis de parer aux limites du courant fonctionnaliste exposé au premier chapitre. Enfin, ce courant n'a pas expliqué dans quelle mesure la structure est une construction sociale des acteurs, elle est juste le reflet des traits de personnalité et des angoisses.

## **Section III : La logique sémantique de la structuration**

---

La logique sémantique de la structuration a été bien illustrée par la théorie de sensmaking de K. E. Weick (1967 ; 1979 ; 1995). Le champ organisationnel se structure par l'action collective de ses membres qui tentent de produire collectivement du sens dans des situations ambiguës. Pour concevoir sa théorie, Weick a très souvent fait référence aux situations extrêmes de perte de sens qui ont conduit l'organisation à s'effondrer. Les cas les plus cités sont ceux de l'accident de Tenerife entre deux avions provoquant la mort de 117 personnes et l'incendie de Mann Gulch dans lequel 17 pompiers ont péri.

Les situations étudiées se caractérisent par une crise urgente à laquelle les acteurs doivent réagir collectivement pour produire un sens adéquat. Dans cet exercice, le raisonnement interactionniste a été fortement mobilisé (G. Koenig, 2003) et sans pour autant occulter les éléments de la structure formelle. Avant de dérouler la démarche, peu orthodoxe<sup>4</sup> de K. E. Weick, nous précisons sa vision de l'organisation.

### **I. Le caractère construit de l'organisation et de l'environnement**

L'organisation n'est pas une entité achevée mais est un champ en perpétuel construction. Au lieu du concept générique d'organisation, et pour insister sur son caractère dynamique, K. Weick (1967) a employé le néologisme "organizing". Si les noms ont tendance à figer les réalités, les gérondifs ont la faculté de rendre compte du changement. Le terme organizing signifie « le processus de résorption de l'ambiguïté dans un environnement mise en acte, au moyen de comportements enchevêtrés, enchâssés dans des processus reliés de manière conditionnelle. » (Weick, *Ibid.*, p. 91) Il a ensuite proposé une définition plus simple qui décrit l'organisation « comme des collections de personnes qui font du sens dans ce qui se produit autour d'elles. » (1993, p. 11) C'est-à-dire que ce n'est pas tant le résultat de la production sociale qui importe que le processus de l'action collective qui le génère. L'entité,

---

<sup>4</sup> N. Giroux (2005) et G. Koenig (2005) ont souligné le caractère paradoxal de la démarche pour le premier et le caractère subversif de sa carrière pour le second.

autant que telle, n'est pas l'objet d'étude de cette théorie et ce, durant toutes ses phases d'évolution. Elle ne souscrit pas non plus à la vision objectiviste, notamment celle qui fait intervenir l'environnement par des paramètres objectifs.

L'environnement intervient par la médiation des acteurs qui le mettent en scène à l'intérieur de l'organisation. Cette idée est très bien illustrée par le concept d'« enactment », un autre néologisme inventé par Weick. Plusieurs tentatives de traduction ont été proposées, notamment H. Laroche (1996, 2005), G. Koenig (1996, 2003). Nous retenons celle de M. J. Hatch (2000, P. 54) qui le traduit littéralement par la « mise en scène » ou la « mise en œuvre ». « L'enactment signifie que les acteurs construisent, réarrangent, choisissent et escamotent de nombreuses caractéristiques « objectives » de leurs environnements. » (Weick, 1979, p. 243) L'environnement, de ce point de vue, devient un construit social et cesse d'être une réalité objective qui intervient dans le processus organisationnel d'une manière abstraite.

Au sein même de l'interaction, les acteurs créent leur environnement par la réification. L'environnement devient réel par les croyances collectives de ses acteurs. La réification, concept clé chez P. Berger et T. Luckmann (2008), signifie chosification, c'est-à-dire à partir du moment où les acteurs extériorisent, via le discours et les symboles, ils sont dans une perspective de création sociale d'une réalité. Watzlawick et *al.* (1981) soutiennent l'existence d'innombrables définitions du réel, et que le réel est ce que les acteurs conviennent de définir comme tel. L'enactment devient un processus durant lequel les acteurs construisent leur réalité. « L'idée de base quand on parle de construction de sens est que la réalité est en perpétuel accomplissement et qu'elle émerge d'efforts destinés à créer de l'ordre et à tirer rétrospectivement un sens de ce qui se produit. » (K. Weick, 2003, p. 66) Il est important de découvrir cette réalité, car c'est elle dont va dépendre les actions de ses acteurs. Cette idée rejoint le théorème d'I. Thomas (2005) selon lequel, les croyances engendrent leur propre réalisation.

Cependant, G. Koenig (2003) note que l'interactionnisme et le subjectivisme qui caractérisent la théorie de Weick ne signifie pas qu'il souscrit à un situationnisme extrême d'un Garfunkel qui aboutit à la suspension de tout ordre objectif.

Pour résumer, il est possible de situer l'apport de Weick dans l'étude du processus organisant, au design improvisé, au sens rétrospectif qui vise l'ordre dynamique. Cette vision contraste



avec le modèle traditionnel d'une organisation statique qui impose un changement planifié fondé sur un sens prospectif (N. Giroux, 2005).

Le processus de production du sens est étroitement associé à l'action collective. Le sensmaking ne peut être étudié qu'au sein de l'action collective. Ce qui signifie que système d'action collective et construction collective du sens sont consubstantiels.

## **II. La construction collective du sens**

Pour Weick (1995), les interactions sont plus qu'un simple partage ou échange d'informations ; elles construisent et génèrent quelque chose d'autre que ce qui est présent avant l'échange : des significations, des actions coordonnées. En termes plus simples, ce sont les interactions qui génèrent le sens. La quête du sens dans l'organisation est une activité collective qui finit par produire et reproduire l'organisation, c'est le processus de structuration. L'effort de la production du sens vise à résoudre une situation ambiguë, une équivocité sociale. La nature et l'ampleur de l'équivocité définissent le mode opératoire utilisé pour produire le sens.

La notion d'équivocité (equivocality) ou ambigüité (Weick, 1979, 1995, p. 99-100) renvoie à la présence d'interprétations multiples pour une même situation. Une situation est équivoque lorsque plusieurs facteurs sont susceptibles de l'avoir causée et qu'on ne peut décider lequel de ces facteurs fut déterminant pour cette situation. Concrètement, l'équivocité peut être assimilée aux problèmes réguliers et surtout exceptionnels qui sont formulés et traités d'une manière collective, autrement dit elle fait partie du quotidien des acteurs.

Deux éléments interviennent dans le processus collectif de résolution de l'équivocité : les cycles de rencontres entre acteurs et les routines utilisées. Si les rencontres constituent l'essence de l'interactionnisme qui fonde la démarche, les routines sont une composante foncière de l'organisation (K. Weick, 2003). C'est le degré de l'équivocité qui déterminera le dosage entre les deux éléments, les cycles de rencontre et routines.

D'une manière générale, « le système d'actions organisées et l'élaboration collective du sens sont en effet conçus comme des processus articulant des phénomènes relevant des niveaux cognitifs et affectifs (la notion d'équivocité perçue notamment), interpersonnels (les cycles de comportements interreliés et les dynamiques d'influence en leur sein), structurels (les règles et

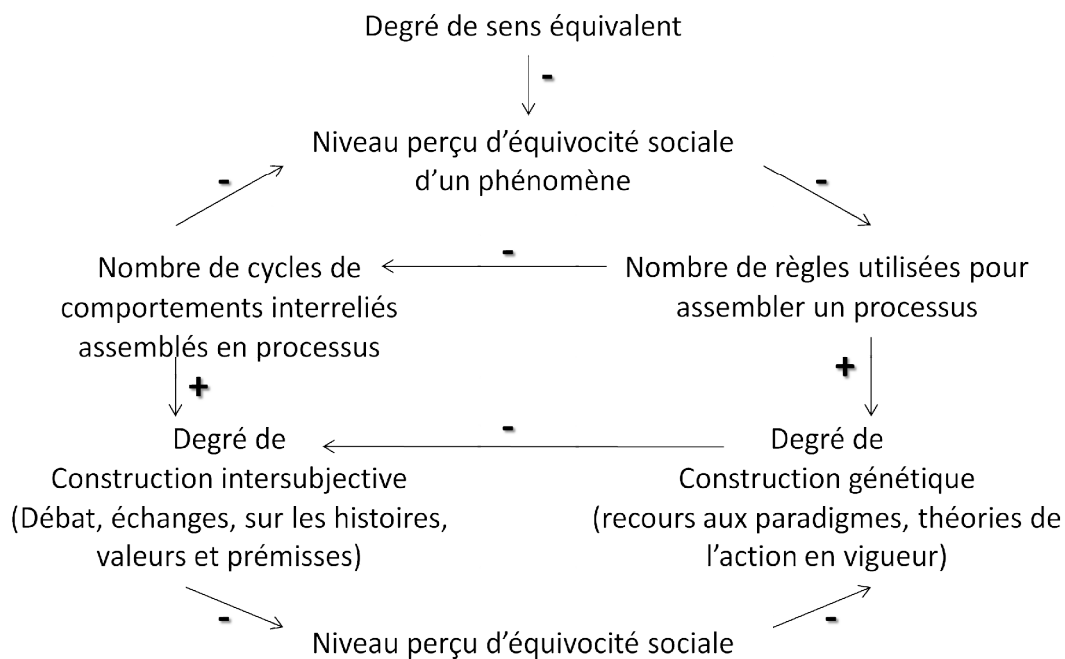
processus en vigueur durant l'interaction) et épistémo-idéologiques (les prémisses et idéologies activés pour faire sens des situations équivoques) (F. Allard-Poesi, 2003, p. 95)

Nous insistons sur deux dimensions ; intersubjective et la construction générique relative notamment à la structure.

Les interactions régulières qui se stabilisent autour d'une configuration constituent la structure collective. En ce sens que la vraie structure de l'organisation est celle qui émerge des interactions.

Une faible équivocité, équivalente à un problème routinier, est traitée non pas par des rencontres mais par des routines. Une forte équivocité perçue est traitée par une série de rencontres. Les acteurs vont s'entendre, voir négocier des interprétations. Au fur et à mesure qu'ils avancent, le champ des interprétations se rétrécit pour se fixer sur un compromis.

**Figure 9 : Construction collective du sens chez Weick**



**Source:** F. Allard-Poesi (2003, p. 112)

Les éléments mobilisés pour réduire l'équivocité renvoient, chacun d'eux, à un registre particulier. Les rencontres s'inscrivent dans la dimension intersubjective et les routines appartiennent à la subjectivité générique. La construction intersubjective du sens est le produit d'un effort de plusieurs personnes qui communiquent pour rapprocher et synthétiser leur point

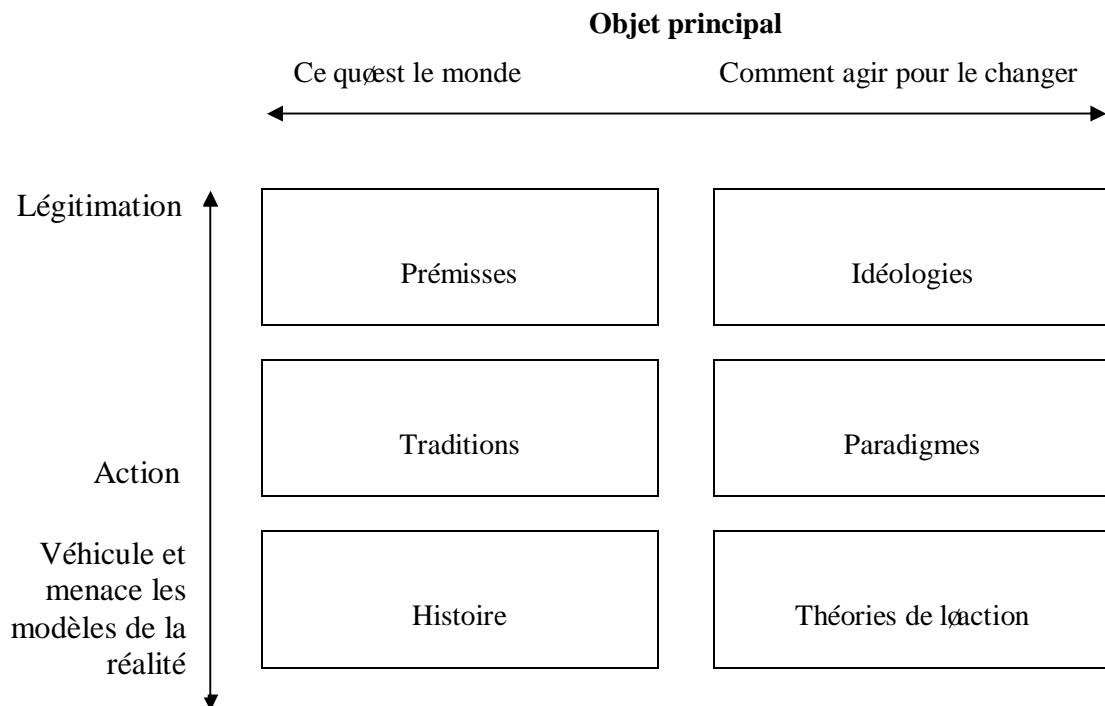
de vue, pensée et sentiments. Quant à la construction générique, elle renvoie à un ensemble de routines, en termes d'actions et de règles, issues de l'expérience et transférables d'un membre à un autre. Ceci signifie que la construction collective du sens s'appuie sur des ressources variées.

### III. Les ressources de la construction collective du sens

Les deux registres renvoient à des contenus représentationnels « ressources » différents utilisés par les acteurs. Les ressources mobilisées dans la construction collective du sens font référence à la situation actuelle et passée ainsi qu'à un cadre général abstrait. Ces ressources qui servent de fondements à la construction collective du sens, prennent des formes variées : des idéologies, des prémisses, des paradigmes, des théories de l'action, des traditions ou des histoires. Ceux-ci peuvent être distingués en fonction de l'objet principal qu'ils décrivent : l'action et le monde, d'une part, et leur fonction, légitimation et guide pour l'action, d'autre part.

Les prémisses et les traditions décrivent ainsi principalement ce qu'est le monde et notre expérience en son sein. Les idéologies, paradigmes et théories de l'action portent essentiellement sur l'action et ses conditions d'exercice. Le schéma ci-dessous offre une lecture des ressources articulées en deux axes,

**Figure 10 : Les ressources mobilisées dans la constitution du sens**



Source : D'après F. Allard-Poesi (2003, p. 106).

### **III.1. Les prémisses**

Elles sont constituées d'un « ensemble de postulats tenus pour acquis sur lesquels reposent les arguments et conclusions d'une décision. » (K. Weick, 1995, p. 113) Les postulats sont d'une évidence telle qu'elles influencent fortement certaines décisions.

### **III.2. Les traditions**

Il s'agit de « quelque chose qui a été créé, exécuté ou identifié dans le passé et qui est transmis sur au moins deux générations. » (*Ibid.*, p. 124) Les traditions sont constituées d'images, d'objets, de croyances mais pas d'actions. Celles-ci peuvent être transmises et devenir des traditions si elles deviennent symboliques.

### **III.3. Les histoires**

Elles sont assimilées à des « séquences d'actions et d'expériences dans lesquelles les actions décrites sont difficiles. Cette situation ne peut être traitée de manière routinière à cause des événements inattendus qui surviennent dans la séquence normale. » (*Ibid.*, p. 127) Ces phénomènes qui ne peuvent être expliqués par les autres cadres de ressource en vigueur, trouveront un sens dans l'histoire.

### **III.4. Les idéologies**

Elles peuvent être définies comme étant des « combinaisons de croyances portant sur des relations de cause à effet, de fréquences pour certains résultants, et d'attentes concernant les comportements appropriés. » (*Ibid.*, p. 111) Les idéologies aident les membres à découvrir leur degré d'accord sur les relations de cause à effet et sur leurs préférences quand aux résultats.

### **III.5. Les paradigmes**

Ils renvoient à un ensemble « de postulats, en général implicites, sur les éléments qui constituent le monde, leurs actions, leurs liens et comment on peut les connaître. » (*Ibid.*, p. 118) Le paradigme dominant dans la société Cooper peut être résumé comme suit : « en achetant des produits de bonne qualité en grande quantité à faibles coûts grâce à des acheteurs d'expérience, et en les vendant par le biais d'un réseau de distribution fortement contrôlé,

nous sommes en mesure de dégager de fortes marges et de défendre nos parts de marché. »  
(G. Koenig, 1990, p. 73)

### **III.6. Les théories de l'action**

Elles permettent l'identification des stimuli et les réponses appropriées à adopter. Elles se définissent comme un « ensemble de croyances quant aux actions appropriées à entreprendre compte tenu des caractéristiques de la situation, prenant la forme d'affirmation du type « si é alors ».

Les paradigmes, théories de l'action et traditions de conduite, en ce qu'ils ont trait en particulier à l'action et à l'articulation à l'action, constituent potentiellement des répertoires de règles ou procédures. Dans une situation perçue comme étant peu équivoque, ces vocabulaires seront donc mobilisés de manière privilégiée. Les idéologies, les prémisses ou les histoires, s'ils constituent potentiellement des cadres pour faire sens d'une situation, ne traitent pas principalement de l'action. Dans une situation où les théories de l'action ou les paradigmes sont peu articulés ou partagés, les membres de l'organisation ne disposent pas de règles de procédures pour directement interpréter des situations et envisager leurs conséquences en termes d'actions. Le contexte est susceptible d'être perçu comme plus équivoque. Les processus intersubjectifs seront les ressorts privilégiés de construction collective du sens, qui laisseront ainsi une plus large place aux phénomènes d'influence et de conflits. Dans ces processus, les histoires et les idéologies seront sans doute privilégiées par les acteurs pour faire sens des situations.

A ce stade, nous avons évoqué la production du sens dans l'action collective. L'action collective, qui génère un sens collective, se déroule dans un cadre structurel. Nous nous intéresserons à la relation du processus de production du sens et de la structure.

## **IV. Sensemaking et structure**

Cette problématique a été traitée notamment dans l'analyse de l'incendie de Mann Gulch (K. Weick, 2003). La question était de savoir quel type de structure devait avoir une petite unité affrontée à un grand danger ? La réponse a été fournie par une analyse en termes de structuration dans laquelle interagissent le sens et la structure.

Pour définir la structure, K. Weick reprend la conception proposée par S. Ranson, B. Hinings et R. T. Greenwood qui la définissent comme « un dispositif complexe de contrôle qui est continuellement produit et recréé dans l'interaction et cependant donne forme à cette interaction : les structures sont constituées et constituantes í des processus cognitifs interpersonnels, des dépendances politiques, et des contraintes contextuelles. » (1980, p. 1,3)

La structuration est un dualisme qui fait intervenir le sens et le cadre structurel de contraintes. Au-delà du caractère dialectique de la relation, Weick insiste sur la nature complexe de ce lien. Il fait constater que peu de travaux ont étudié le processus inverse de la structuration. Par processus inverse, Weick entend une boucle causale qui amplifie les déviations. Boucle qui peut provoquer une augmentation aussi bien qu'une diminution de chacun des deux éléments connectés.

Le cas de l'augmentation est celui de l'amplification de significations partagées conduisant à des cadres plus élaborés. La situation inverse se produit lorsque des éléments, liés directement, et dont l'un des deux commence à décliner entraînant avec lui le déclin du deuxième dans des boucles amplifiées. C'est-à-dire que moins de significations partagées entraînent une destruction progressive du cadre structurel qui entraîne à son tour un affaiblissement du sens.

La relation dialectique entre cadre structurel et sens signifie que les deux éléments peuvent se renforcer mutuellement comme ils peuvent se neutraliser. Le problème est de savoir dans quelles conditions ils se neutralisent, car ce sont ces situations qui causent problème.

Cette problématique est illustrée par les situations de crise intense. Les situations de crise surviennent lorsque la structure (de rôles par exemple) s'effondre et les personnes ne parviennent pas à improviser ou « à bricoler » un ordre alternatif leur permettant de construire une nouvelle signification. Dans ce scénario, c'est la panique qui détruit la structure et le sens ne parvient pas à émerger et ce, faute de cadre. La solution préconisée par Weick est l'improvisation d'un ordre virtuel permettant la création d'un sens en adéquation avec la situation. C'est-à-dire que le sens doit être toujours soutenu par un cadre structurel, même temporaire.

Lorsque la structure s'affaïsse, et que les personnes parviennent à définir un sens, ils pourront toujours reconfigurer la structure en fonction des nouvelles données.

Le raisonnement de Weick est que lorsque l'un des deux éléments clés de la structuration, le cadre ou le sens, cause problème, il doit être mis en parenthèse (momentanément ignoré). Les acteurs s'appuieraient sur ce qui est moins problématique afin de démystifier et rétablir l'élément défaillant. Il décrit cette solution par la mise en scène de la sagesse, c'est l'adjonction de la connaissance et de l'ignorance. Les personnes admettent leur ignorance et s'appuient sur ce qu'elle maîtrise le mieux afin de trouver une réponse à cette ignorance.

## **V. Apports et limites de la théorie du sensmaking**

La théorie du sensmaking explique que la construction du sens est la raison d'être de l'organisation. Ce processus, impliquant toujours un collectif d'acteurs, va structurer l'organisation. Lors de la dernière analyse, K. Weick (2003) dissocie la structure du sens. Même la définition de la structuration est ambiguë. La structuration est constituée de deux figures [*patterns*] et de leurs relations. La première figure, que Ranson et *al.* (1980) qualifient diversement de structure formelle, relation d'agence, ou construction sociale, est constituée de formes d'interaction qui stabilisent la signification [*meaning*] en créant des schémas d'interprétation partagés. Cette figure est désignée par l'expression de domaines de sens partagés [*shared provinces of meaning*] ou simplement sous le terme de sens [*meaning*]. La seconde figure, qualifiée diversement de configuration, contraintes contextuelles, ou support concret de significations dominantes, renvoie à un cadre [*framework*] constitué de rôles, règles procédures, activités configurées et relations d'autorités qui reflètent et laissent apparaître les significations. Cette figure est désignée par l'expression de cadres structurels de contraintes [*structural framework of constraints*], ou simplement cadre. (*Ibid.*, p.77)

Les concepts de sens et de cadres, rapportés à l'organisation, sont difficiles à saisir dans cette définition. En plus, bien qu'ils aient été utilisés pour décrire le processus de structuration, ils restent néanmoins distincts et séparés.

Des auteurs constructivistes comme P. Berger et T. Luckmann (2008) et J. Searle (1998) argumentent que la dimension sémantique fait partie du fait social, en l'occurrence l'organisation. Autrement dit, la dimension sémantique, qui se manifeste notamment par le langage, est foncièrement constituante de l'organisation. J. Girin (1990) constate que le langage a été trop longtemps cantonné dans sa mission de support informatif. Dans la théorie de la signification qu'il propose, il insiste sur le caractère factuel du langage (les actes de communication). Le langage intervient même dans la manière de voir l'organisation. En effet,

les groupes qui la constituent se distinguent, entre autre, par un langage qui leur est propre, ils constituent des communautés de langage. (Girin, *Ibid.*, et J.-D. Reynaud, 1997).

L'équivocité perçue de la situation a été l'élément déclencheur du processus de construction collectif du sens. La manière de conduire la construction du sens dépend de la nature et du degré de l'équivocité. Cette équivocité intervient dans le raisonnement de Weick (1967 ; 1995) comme une donnée. Or, dans l'action collective les problèmes posés par les acteurs sont définis d'une manière sociale, c'est-à-dire qu'ils forment des construits sociaux et n'ont rien d'objectif. C'est l'explication de Crozier (1963), notamment dans le cas du monopole industriel, où les agents d'entretien non seulement ont créé volontairement une situation ambiguë, mais ils l'entretiennent car elle constitue une source de leur pouvoir. Autrement dit, les situations ambiguës sont des données objectives dans la théorie du sensmaking. A l'inverse, une bonne partie de la littérature suggère que les agents sont par définition opportunistes (O. Williamson, 1994). Par conséquent, les actions qu'ils mènent correspondent à des logiques de pouvoir et ce, en profitant des situations ambiguës et de fortes incertitudes pour renforcer leurs positions. L'équivocité de Weick devient un construit social et non pas un problème objectif. Dans toutes ses études, M. Crozier (1963 ; 1977) a démontré que les situations ambiguës sont des artefacts créés par les acteurs dont les intérêts vont dans le sens de leur maintien.

Ceci nous conduit à l'intégration de la dimension politique qui semble être incontournable dans la compréhension de la structuration. Quant à la dimension sémantique, elle ne sera pas sacrifiée, nous la traiterons dans le prochain chapitre mais comme un élément à part entière de la structure.



## **Section IV. : La logique politique de la structuration**

---

La première version de l'analyse stratégique a été proposée dans le « phénomène bureaucratique », (M. Crozier, 1963). Elle a été explicitée et mise en valeur dans « l'acteur et le système » (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). Elle a été réappropriée par E. Friedberg en 1993 dans le « pouvoir et la règle ». Son hégémonie est telle, qu'elle a été ouvertement dénoncée par P. D'Arribarne (1992). Nous nous sommes intéressés à cette démarche, car elle constitue le fruit de plus de trente ans de recherche assorties de plusieurs cas concrets. Le phénomène bureaucratique a été le socle du programme de Recherche de Crozier. Ses idées ont été largement inspirées par :

- Le courant structuro-fonctionnaliste sous la filiation de A. Gouldner, P. Selznick, R. Merton et T. Parsons. Ce courant consacre le passage de la sociologie de travail à la sociologie de l'organisation (P. Bernoux, 1994).
- La néo-rationalité de H. Simon et de J. March (1964).
- L'anthropologie culturelle, tendance fondamentale en France des années cinquante.
- Il a fait des emprunts déterminants pour son raisonnement, notamment le concept de liberté de J.-P. Sartre et les institutions comme système de sécurité de R. Kardiner.

Sous la confluence de ces idées, « les routines et les procédures ne sont plus considérées comme telles. Il n'existe pas une situation « objective » par rapport à laquelle l'être humain réagit ; tout acteur réagit par rapport à un cadre de référence donné. » (P. Grémion, 1994, p. 57) C'est la perspective de l'organisation comme construit social qui émerge, comme résultante des stratégies de pouvoir des acteurs dont l'ambition est l'amélioration de l'autonomie dans l'organisation. C'est dans ce contexte d'action collective que l'organisation se structure. La structuration devient la résultante des stratégies de jeu, comprendre la logique de cette structuration suppose un intérêt accru et de premier ordre aux jeux d'acteurs. « L'écoute de l'acteur est la meilleure voie possible pour comprendre le social. » (S. Dion, 1994, p. 100) Il ne s'agit plus d'analyser uniquement les prises de décision des dirigeants,

mais surtout l'étude des comportements des exécutants. « En partant du bas, le chercheur montrera en quoi le « haut » est contraint (de façon plus importante qu'il ne le pense dans sa conscience claire). » (P. Grémion, 1994, p. 58)

Par conséquent, les acteurs deviennent la médiation incontournable pour la compréhension de la structuration de l'organisation, notre préoccupation majeure. Elle a été explicitement formulée, « ce qui nous intéresse c'est cette structuration, comment émerge-t-elle ? Elle peut-être relativement formalisée ou consciente, ou elle peut avoir été naturalisée par l'histoire, la coutume, les croyances au point de paraître évidente. C'est un artefact humain qui contraindra leur liberté, autrement dit, la structuration suppose des contraintes avec lesquelles les acteurs devront jouer. La structuration produit aussi des effets contre-intuitifs, qui, parfois, vont à l'encontre des finalités de l'action. » (M. Crozier et E. Friedberg, 1977, p. 18-19)

Cette citation comprend trois idées fondamentales dans la démarche que nous comptons décrire. Tout d'abord, l'origine de la structuration, est-elle consciente ou inconsciente, et comment ce processus peut-être décrit ? Ensuite, elle opère sous des contraintes qu'il va falloir définir. Enfin, les effets inattendus des actions qui font partie du processus de structuration.

La description de l'analyse stratégique s'articule autour de quatre axes :

- L'acteur, médiateur de l'ordre ;
- Le pouvoir, comme fondement de toute action organisée ;
- La contrainte, élément clé de la structuration ;
- Le système d'action concret.

Avant de développer ces axes, nous commençons d'abord par préciser la notion d'organisation. M. Crozier (1963) s'inscrit en faux contre les tendances fonctionnaliste et naturaliste. Si la première tendance a fait de l'organisation un mécanisme parfaitement agencé, équilibré et finalisé, la seconde a réduit l'organisation à un fait de la nature. Les deux tendances expliquent le phénomène de l'organisation par des forces qui lui sont étrangères, des facteurs qui interviennent d'une manière linéaire dans la structuration. La démarche stratégique conçoit l'organisation comme un construit social, un espace animé par les acteurs et dont l'action collective structure le champ organisationnel. Il explique donc le même phénomène par des forces sociales internes, mais sans pour autant ignorer les forces externes intervenant dans la structuration. « Une organisation n'est pas faite seulement des droits et des

devoirs de la belle machine bureaucratique - et pas davantage d'ailleurs de l'exploitation et de la résistance à l'exploitation de la force de travail par un patron ou une technostructure. Elle est un ensemble complexe de jeux entrecroisés et interdépendants à travers lesquels des individus, pourvus d'atouts souvent très différents, cherchent à maximiser leurs gains en respectant les règles du jeu non écrites que le milieu leur impose, en tirant parti systématiquement de tous leurs avantages et en cherchant à minimiser ceux des autres. » (M. Crozier, 1963, P. 10)

Considéré un phénomène comme construit social, c'est de s'inscrire d'emblée dans une posture constructivisme. « Le constructivisme en sciences sociales pourrait être défini comme la doctrine selon laquelle les phénomènes descriptibles dans le monde, qu'ils soient ordinairement sociaux ou naturels, n'existent pas antérieurement et extérieurement au travail social accompli pour les catégoriser. Dans cette perspective, le constructivisme intègre en une série de formules synthétiques des éléments qu'il emprunte au culturalisme aussi bien qu'à la phénoménologie et la sociologie de la connaissance. » (M. de Fornel et C. Lemieux, 2007, p. 9) L'idée qui ressort est le caractère construit de l'organisation chez Crozier, construction qui est l'œuvre de ses acteurs.

## **I. L'acteur, médiateur de l'ordre**

La terminologie employée est celle de l'acteur, individuel ou collectif. E. Friedberg estime que la simple appartenance d'un individu à un champ d'action suffit pour faire de lui un acteur. (1993, p. 199) Même une stratégie de neutralité constitue une véritable participation au jeu organisationnel. Mais la caractéristique fondamentale de l'acteur semble être la marge de liberté qu'il dispose et ce, quelle que soit son ampleur. Une bureaucratie formalisée et mécanisée soit elle, laisse toujours subsister des espaces de liberté. Même si ces derniers n'existent pas, ils seront créés par les acteurs. D. Salerni (1979) a bien montré la dimension sociale de la technologie dans un processus dans lequel les acteurs reformulent les contraintes du système technique en créant carrément un contre-système.

Ce qui explique la conquête des espaces de liberté par les acteurs, et le fait qu'ils soient opportunistes dans le sens défini par O Williamson (1994). L'acteur poursuit une stratégie afin de parvenir à ses fins et ce, en exploitant les opportunités qui s'offrent à lui par l'emploi des moyens et les atouts adéquats. Lorsqu'un problème survient dans l'organisation, l'acteur a tendance à se le réapproprier pour renforcer ses atouts dans ses rapports avec les autres. C'est-

à-dire ce qui est problématique du point de vue de l'organisation, constitue une aubaine pour l'acteur. Cette idée est souvent utilisée par l'analyse stratégique pour se démarquer des courants qui mettent en rapport direct incertitude et organisation. L'incertitude devient un construit social, elle peut être une donnée objective mais lorsqu'elle est intégrée dans le jeu d'acteurs, elle est redéfinie dans de nouveaux termes. Le jeu auquel se livre l'acteur lui permet d'entamer des échanges favorables et surtout de s'extirper de l'influence des autres. Ce raisonnement contraste avec la notion d'équivoque de K. Weick (1967 ; 1995) qui la définit comme une donnée objective à laquelle l'action collective se mobilise pour produire des significations socialement acceptables.

Il est clair que l'interactionnisme est très sollicité dans l'analyse stratégique. L'aboutissement des stratégies est la création de conditions d'échanges favorables aux acteurs. Il s'agit, en termes plus simples, des enjeux de pouvoir.

## **II. Le pouvoir**

Le pouvoir constitue le principal facteur explicatif de l'action collective. « Le pouvoir joue chez Crozier la même fonction que l'anxiété chez Kardiner : c'est un phénomène universel, irréductible, par rapport auquel les humains élaborent des systèmes de sécurité pérennisés dans ses institutions. » (P. Gremion, *op. Cité*, p. 59) Le pouvoir ne signifie pas la soumission à une autorité hiérarchique pourvue de prérogatives légales. Cette autorité n'est pas ignorée par Crozier, mais elle est juste considérée comme position dotée de ressources dont la mobilisation dépend de l'acteur dont il a la jouissance. Autrement dit, le pouvoir ne renvoie pas à des structures de domination figées ou à un attribut définitif. « Le pouvoir n'est pas le simple reflet et produit d'une structure d'autorité, qu'elle soit organisationnelle ou sociale, pas plus qu'il est un attribut, une propriété dont on pourrait s'approprier les moyens comme autrefois on croyait s'approprier les moyens de production par la nationalisation. » (M. Crozier et E. Friedberg, 1977, p.30)

Le pouvoir devient un potentiel, une capacité créée et entretenue par les acteurs et utilisée avec habileté dans le jeu organisationnel. Le schéma classique utilisé pour expliquer sa genèse est celui de la relation entre deux personnes qui est souvent déséquilibrée en faveur de l'un d'eux. Un rapport de force s'instaure et dans lequel, « l'un peut tirer d'avantage, mais, où également, l'un n'est jamais démuné face à l'autre. » (*ibid.*, p.69). En ce sens que tout acteur est pourvu d'une capacité d'influence, infime soit-elle.

Nous avons précisé que les acteurs créent et exploitent des situations d'incertitude, et c'est autour de celles-ci que les relations de pouvoir s'instaurent.

### **II.1. La zone d'incertitude**

L'analyse stratégique est indissociable de la théorie de liberté. Dans cette perspective, « la liberté de l'homme en organisation est une liberté interstitielle exploitant les zones d'incertitude disponibles au sein d'un système et déjouant les attentes de rôle institutionnalisées afin de maintenir et d'accroître une capacité d'autonomie d'action. » (P. Grémion, *Ibid.*, p. 78)

La zone d'incertitude est un artefact créé et entretenu par les acteurs. C'est un domaine que les acteurs tentent de monopoliser en gardant secret les solutions dont ils disposent. Dans la bureaucratie décrite dans le monopole industriel (M. Crozier, 1963), il a été fait mention du cas des cadres investis d'une autorité mais dépourvus de potentiel d'influence. Car l'autorité qui n'est pas soutenue par des atouts risquerait d'entamer des rapports défavorables même avec ses subordonnés qui, eux, peuvent exercer une influence sur elle. Le cas le plus illustratif est celui des agents d'entretien, toujours dans le cas du monopole industriel, qui sont parvenus à monopoliser les solutions du seul problème que connaît leur organisation, en l'occurrence les pannes des machines. De ce fait, ils sont les seuls acteurs à avoir créé une zone d'incertitude, leur procurant le pouvoir le plus important dans l'organisation. Mais leur réussite s'explique aussi par leur capacité à agir collectivement, ils ont pu mettre à profit leurs atouts dans une stratégie collective, ce qui n'est pas le cas des autres acteurs.

H. Mintzberg (1978) cite les consignes des concepteurs du taylorisme dans les usines, notamment d'ôter tout travail de conception accompli par les travailleurs et de le faire transiter par les bureaux des ingénieurs. A mesure que l'activité des travailleurs devenait simple, en revanche, celle de l'ingénieur gagnait en complexité. Cette transformation signifiait le transfert du pouvoir de la sphère des travailleurs à celle des ingénieurs. De cette manière, le comportement des travailleurs devient de plus en plus prévisible et donc contrôlable, et celui des ingénieurs de plus en plus imprévisible, et donc incontrôlable. Le pouvoir passe de la sphère des exécutants à celui des technocrates.

Mais la quête des espaces d'autonomie n'est pas entreprise uniquement par les ingénieurs, tous les acteurs dans l'organisation peuvent tenter d'accroître leur influence en exploitant différentes sources d'incertitude.

## **II.2. Les sources du pouvoir**

Quatre grandes sources d'incertitude pertinentes pour l'organisation sont distinguées (M. Crozier et E. Friedberg, *op. cit.*, p. 84-90) :

- Une compétence particulière ;
- Relation de l'organisation à son environnement ;
- La maîtrise de la communication et des informations ;
- L'existence de règles organisationnelles générales.

Concernant la première source d'incertitude, elle s'explique par la tendance des acteurs à utiliser, d'une manière opportuniste, les connaissances dont elle dispose, notamment celles qui concernent les problèmes organisationnels. L'opportunisme sera d'autant plus important avec la conscience de cette personne qu'elle ne pourra pas être remplacée. Autrement dit, elle constitue un actif spécifique (au sens de Williamson, 1994) dont le remplacement ferait subir à l'organisation des coûts importants.

L'incertitude de l'environnement est médiatisée par les acteurs. Les schémas linéaires entre incertitude et organisation sont complètement délaissés. Il ne s'agit pas d'environnement abstrait décrit via des paramètres. Il s'agit d'une multitude d'environnements pertinents qui constituent autant de sources de perturbation pour l'organisation. A la périphérie de l'organisation, des sources d'incertitude sont exploitées par les acteurs. Il s'agit de personnes qui activent dans des secteurs particuliers à l'interface de l'organisation et qui se constituent en interlocuteurs privilégiée, voir uniques. Le terme employé par M. Crozier et celui du « marginal sécant », qui désigne l'acteur qui a une maîtrise presque exclusive du domaine de l'environnement qui cause problème à l'organisation.

Les acteurs qui assurent la production et le contrôle des informations clés au fonctionnement de l'organisation, sont conscients des profits qu'ils peuvent tirer de cette ressource. Ils peuvent entamer des échanges avantageux avec le reste de l'organisation.

Enfin, la possibilité de promulguer des règles et procédures officielles constituent aussi une source de pouvoir. Le fait d'être dépositaire d'une autorité, ne signifie nullement la possession des pleins pouvoirs, ou du pouvoir tout court. Dans l'analyse stratégique, les détenteurs de pouvoir « officiel » sont considérés au même titre que les détenteurs de pouvoir « non officiel ». La légitimité d'édicter des règles du jeu par une autorité ne signifie qu'elle exerce un poids et une influence dans le jeu organisationnel. En effet, les exécutants destinataires des règles restrictives de leur liberté sont capables de se les réapproprier à leur profit, voir même les retourner contre leurs créateurs. Il s'agit de la coexistence de deux types de régulation dont la rencontre est à la base de la configuration du système. Cette idée constitue la thèse fondamentale de J.-D. Reynaud (1988, 1997). Quand les dirigeants tentent de neutraliser le pouvoir des subalternes, ils n'y parviennent pas forcément. Souvent, ils ne font que déplacer la zone d'incertitude, car les règles édictées seront reformulées et peuvent perdre leurs effets escomptés. La situation extrême est celle des règles officielles qui finissent par renforcer le pouvoir des subalternes qu'elles ont tenté de contrecarrer.

La théorie de M. Crozier offre un cadre qui intègre plusieurs sources de pouvoir, son avantage et de n'avoir pas opposé organisation officielle et organisation non officielle. Elles sont considérées comme deux régulations qui s'affrontent mais qui peuvent aussi coopérer dans un seul espace. Ce cadre offre une perspective à notre préoccupation, combiner les deux sphères de l'organisation qui ont été traditionnellement opposées et dissociées.

La rencontre des régulations se déroule dans un contexte de l'organisation défini notamment par la structure officielle, les ressources et l'environnement.

### **III. Le contexte de l'organisation**

#### ***III.1. La structure officielle***

La structure officielle représente les données de départ du jeu d'acteurs. Celle-ci ne bénéficie pas d'un traitement particulier dans le raisonnement stratégique, elle ne suppose pas non plus une rationalité supérieure aux conduites qu'elle tente de contrôler. « La structure formelle n'est pas indépendante du champ des forces qu'elle construit, elle ne dispose d'aucune rationalité supérieure aux conduites et pratiques qu'elle cherche à canaliser et à régler, elle en est au contraire partie prenante, et dans la mesure où, elle est reprise est intégrée dans ces

conduites et pratiques qui l'utilisent autant comme protection que comme ressources dans les transactions qui les lient. » (E. Friedberg, 1992, p. 533)

L'organisation officielle est présente d'une manière passive et active. La présence passive s'explique par la réappropriation par les acteurs de l'organigramme et des textes dans leurs jeux. Quant à la présence active, elle se manifeste par les actions des représentants officiels de l'organisation dans leur tentative de contrecarrer les actions sortant du cadre officiel.

D'une manière plus explicite, c'est autour des entrailles de la réglementation que se développent des relations de pouvoir et que les rapports se stabilisent. Ensuite, les structures et les règles qui gouvernent le fonctionnement officiel de l'organisation déterminent les lieux où les relations de pouvoir pourront se développer. Car l'organisation officielle réglemente des domaines d'une part, et laisse toujours subsister des zones floues et des espaces libres d'autre part. Enfin, l'intervention active a lieu lorsque l'organisation intervient en régulant les relations de pouvoir.

Nous nous sommes posé la question relative à l'intervention des facteurs de contingence dans la structuration de l'organisation. Il s'agit plus précisément de décrire les processus sociaux de cette influence. Nous traiterons en particulier du rôle de l'environnement.

### **III.2. L'environnement**

La relation entre l'organisation et son environnement est médiatisée par les acteurs. Dans cette périphérie, des acteurs internes à l'organisation, mais intervenant d'une manière permanente à sa périphérie, finissent par s'identifier à l'extérieur et parfois au détriment de l'organisation à laquelle ils appartiennent. A l'inverse, des acteurs externes mais fortement connectés à l'organisation, finissent par s'identifier et même de peser dans son fonctionnement interne. Il s'agit d'une médiation personnalisée et non pas par catégories abstraites que l'analyse stratégique parvient à dissoudre. S'il existe un jeu d'acteurs à l'interface de l'organisation, des zones d'incertitude apparaîtront et c'est l'émergence du pouvoir périphérique (P. Grémion, 1976).

Par conséquent, la structuration du champ social n'est pas exclusive à l'organisation, elle s'étend à sa périphérie. Dans ce cas, le rapport avec l'environnement s'explique par le même raisonnement stratégique utilisé pour décrire la structuration interne de l'organisation. C'est-à-dire à travers des stratégies de jeu développées par des acteurs internes et externes, car il



s'agit de transactions qui relient l'organisation avec son environnement. Encore une fois, c'est le pouvoir qui explique l'influence de l'environnement sur l'organisation.

P. Lawrence et J. Lorsch (1973) ont évoqué l'idée de l'organisation qui se segmente en fonction des secteurs de son environnement. Ils ont constaté un isomorphisme entre les compartiments de l'organisation et les secteurs de l'environnement qui leurs correspondent. Le plus important, ce sont les acteurs qui charrient les exigences de leurs environnements respectifs. Dans cette étude, des logiques d'acteurs apparaissent en fonction des problèmes objectifs liés à leurs activités. Cette manière d'expliquer le rapport avec l'environnement est compatible avec le raisonnement stratégique. Le défaut de cette théorie est la neutralité des acteurs qui renvoient d'une manière fidèle les contraintes de leur environnement. Par conséquent, l'opportunisme et les stratégies qui en découlent sont complètement évacués de cette approche.

L'intégration des divers publics avec lesquels interagit l'organisation est une condition importante posée par F. Dupuis (1994, p. 124) et J.-P. Worms (1966) et ce, pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation. Les échanges, de différentes natures, n'ont pas lieu uniquement à l'intérieur de l'organisation, ils se produisent également à sa périphérie. Ces échanges ne sont pas dénués de pouvoir, ils structurent cet espace social. Au même titre que des systèmes d'action concrets qui se développent au sein de l'organisation, d'autres systèmes d'action concrets apparaissent entre l'organisation et son environnement. Cette vision renvoie à l'idée du continuum entre l'organisation et l'environnement. L'analyse stratégique insiste davantage sur cette idée par le concept de relai.

### **La notion de relais**

L'organisation est reliée à son environnement pertinent via des réseaux conçus d'une manière pas forcément volontaire. Les acteurs clés, activant dans ces réseaux, ont un statut ambivalent car ils représentent parfois des intérêts contradictoires, ceux de l'organisation et des instances externes qu'ils représentent. Il arrive que des acteurs de l'organisation, fortement connectés à l'extérieur, aient une solidarité avec cet environnement dans la plupart du temps plus forte que celle qui les lie à leur organisation. (M. Crozier et J.-C. Thoenig, 1975) En revanche, les acteurs des relais peuvent s'identifier beaucoup plus à l'organisation. Ils font valoir leurs atouts et participent à l'élaboration des règles du jeu interne. Les connaissances dont ils disposent les rendent suffisamment influents dans le fonctionnement interne. Ils y parviennent

par la maîtrise d'une incertitude externe et s'érigent en interlocuteurs unique du segment de l'environnement qu'ils représentent. Les atouts dont ils disposent leur permettent de participer dans le jeu interne de l'organisation.

Les interactions avec l'extérieur s'expliquent par des rapports qui peuvent être identifiés, voir personnalisés. Les partenaires qui collaborent vont essayer, chacun de son côté, d'enfermer l'autre dans une situation de dépendance et ce, par le monopole du domaine. La situation de monopole correspond à une quête de pouvoir sur le vis-à-vis permettant de définir et d'imposer les règles du jeu. Le champ entre l'organisation et son environnement se structure via des acteurs et un système d'action concret fait son apparition. Ce système d'action concret « possède des propres caractéristiques, obéissant à des propres mécanismes de régulation et secrétant ses propres règles du jeu, destinées précisément à préserver des possibilités de négociation et d'action de chacun des partenaires. » (M. Crozier et E. Friedberg, *ibid.*, p. 176)

Une fois consolidé, le système d'action concret pourra obéir à ses propres logiques pour devenir quasiment autonome. Mais l'autonomie n'est pas automatique, elle est favorisée par l'ambiguïté de la situation. Un système d'action concret opérant dans un contexte non ambiguë obéira à une rationalité instrumentale et sera moins autonome. (*Ibid.*, p. 177) Quel que soit le degré d'autonomie par rapport à leur finalité instrumentale, ces systèmes de relations constituent toujours une contrainte propre qui pèsera sur le fonctionnement interne d'une organisation, et sur sa capacité de développement et de changement.

Les systèmes d'action concrets qui émergent possèdent leurs propres contraintes qui pèsent sur les jeux d'acteurs. Ce système de contraintes constitue la structure sociale de l'organisation. (P. Bernoux, 2004)

#### **IV. Naissance de la contrainte**

L'analyse stratégique insiste sur le caractère relationnel du pouvoir. Un acteur influent et puissant soit-il, ne peut influencer le cours du jeu tout en échappant à celui des autres. La réussite de sa stratégie est conditionnée par l'acceptation des règles du jeu en vigueur dans l'organisation. Autrement dit, cet acteur doit accepter de se faire manipuler par les autres, c'est la manifestation de la contrainte. Le construit social qu'est l'organisation a pour essence cette contrainte qui doit être considérée et c'est sa présence qui donne une existence à ce construit social. Le caractère contraignant s'explique « tout simplement par le fait qu'aussi

longtemps qu'il veuille continuer de jouer (l'acteur), il n'y a pour aucun d'eux de stratégie rationnelle (ou gagnante) possible qui ne l'oblige à un comportement favorable aux objectifs de l'ensemble et qui ne contribue au maintien du jeu lui-même. » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 115-116) Sur un plan ontologique, en soi une règle n'a pas d'importance, « les règles sont moins importantes par ce qu'elles prévoient que par le jeu et l'utilisation que les acteurs en font. » (E. Friedberg, 1988)

La structure qui contraint l'action des membres n'est pas l'aspect formel de l'organisation, ce que M. Crozier et E. Friedberg (*Ibid.*) appellent l'organisation consciente. La structure est celle des jeux organisationnels qui contraint les choix des acteurs. La contrainte n'est pas déterministe, elle limite la gamme de stratégies possibles parmi lesquelles, l'acteur opère un choix.

Si les règles du jeu en vigueur conditionnent les choix des acteurs, cela ne signifie pas que la structure de jeux reste inerte. Il existe un dualisme entre les deux, « í les règles du jeu commandent certes les choix des individus, mais dont le maintien est en retour conditionné par ces choix. » (*Ibid.*, p. 122) Mais si le construit social est constitué de règles de jeux conçues par les acteurs et motivées par les stratégies, ce construit risque d'être très instable. En raison de la prédominance de quelques stratégies dont les enjeux sont tels, que le système acquiert une stabilité et se maintient.

## **V. Le système d'action concret**

L'analyse stratégique est une étape euristique dans la démarche de M. Crozier. Elle met en évidence les acteurs, leurs atouts et stratégies ainsi que les règles du jeu. C'est à travers le vécu des acteurs que la structuration du champ organisationnel est démystifiée. En revanche, M. Crozier et E. Friedberg mettent en garde contre les tentatives d'extrapolation rapide à partir des premières connaissances livrées par l'analyse stratégique. Ils estiment que c'est « l'un des principaux défauts de l'interactionnisme » (*Ibid.*, p. 131). Afin d'éviter une telle dérive, ils proposent le passage de l'analyse stratégique à l'analyse systémique. La première étape décrite n'est qu'un moyen pour décrire le système d'action concret. Si dans l'action collective les acteurs sont plus ou moins conscients des stratégies et des enjeux, il en va tout autrement pour le système.

Le système politico-administratif français analysé par J.-P. Worms (1966) et repris par M. Crozier et E. Friedberg (*Ibid.*) ainsi que le cas du ministère de l'industrie en France, ont été passés au crible par la démarche stratégique. La seconde étape a consisté en la mise en évidence du système qui, lui, est constitué des conséquences intentionnelles et non intentionnelles des stratégies d'acteurs. L'existence de stratégies dominantes est une régulation latente permettant de mettre en évidence les mécanismes de structuration du système.

Dans le cas du système politico-administratif français, il est constitué principalement de deux groupes d'acteurs, les technocrates à leur tête les préfets d'une part, les élus et à leur tête les maires, d'autre part. Dans cette nébuleuse, c'est grâce à l'analyse stratégique que M. Crozier (1963) a pu décrire le système. En effet, les acteurs jouent le jeu de la non communication et de l'évitement. Mais ils parviennent toutefois à collaborer via une complicité cachée. La solution consiste à faire intervenir des tierces personnes expertes dans leurs domaines pour trouver une issue aux problèmes. Ce médiateur appartient à une autre instance, différente des deux instances qui s'opposent d'une manière indirecte. Le système n'est ni hiérarchique, ni contractuel, il est croisé sous forme de « zigzag » parfaitement adapté au modèle d'évitement de responsabilité. (M. Crozier et E. Friedberg, *Ibid.*, P. 261) Les maires sont les acteurs les plus influents qui ont développé des habiletés pour déjouer cette filière administrative et ce, grâce aux mandats cumulés.

La régulation de ce système s'opère principalement par deux mécanismes ; d'une part par le contrôle croisé d'unités fragmentées, d'autres part, par les maires, personnages clés lorsqu'ils cumulent plusieurs mandats. (*Ibid.*, p. 270).

De par leur nature récurrente et stable, les mécanismes sociaux de régulation procurent le caractère systémique à l'organisation. Les stratégies dominantes assorties de règles de jeu deviennent des contraintes à l'action collective, elles deviennent indépendantes et échappent à l'influence d'un seul acteur. Le système se détache des acteurs, il acquiert une réalité qui lui est propre et ce, bien qu'il soit la résultante de l'action de l'ensemble des acteurs. La naturalisation du système le rend inerte face à des actions particulières. Cette dernière idée constitue un résultat important pour la caractérisation de la structure d'un point de vue naturaliste mais avec un soubassement social.

## V. Apports et limites de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique est une approche de compréhension de la structuration du champ social. Elle y parvient par la médiation des acteurs qui doivent être identifiés. C'est-à-dire que l'étude des logiques d'acteurs est incontournable pour comprendre ce qui se passe dans l'organisation. Les logiques d'acteurs se résument essentiellement dans la stratégie qu'ils conçoivent et qu'ils tenteront de mettre en œuvre. Afin d'optimiser le résultat, ils valoriseront les atouts appropriés, ressources et dispositifs officiels, afin d'entamer le jeu dans des conditions favorables. L'aboutissement est au moins la conservation de leur pouvoir, voir son amélioration.

Le raisonnement est, en partie, interactionniste, il ne conçoit pas l'organisation sans les échanges de ses membres. Même le sens du pouvoir est exclusivement relationnel. Dans les cycles d'interaction, les moyens sont injectés dans les processus de réalisation de stratégies.

Néanmoins, les acteurs ne parviennent pas à leurs fins sans négocier les règles du jeu. En ce sens qu'ils ne peuvent pas imposer indéfiniment les siennes, ils sont contraints à des compromis, à accepter les règles du jeu des autres acteurs. C'est la manifestation de la contrainte. Les règles du jeu en présence dans les multiples activités de l'organisation constituent les contraintes de l'action collective, elles ne peuvent être ignorées.

La structuration du champ social chez M. Crozier et E. Friedberg peut être identifiée par le repérage des forces sociales en présence ainsi que leur orientation stratégique d'une part, et les règles du jeu qu'elles cherchent à imposer d'autre part. Pour ce faire, le programme de recherche est assorti d'une démarche d'enquête. Cette démarche est de nature clinique, elle s'intéresse presque exclusivement aux acteurs. Elle explore l'univers de la subjectivité pour déceler les affinités, les alliances, les acteurs, leurs stratégies etc.

Quand les investigations sont poussées, elles permettent l'identification des zones d'incertitude ainsi que les stratégies récurrentes et stables. Autrement dit, elles aboutissent à la description du système d'action concret. Ce système dont les mécanismes sociaux stables s'apparentent à des phénomènes de la nature, car les contraintes sont telles, et le changement devient très difficile que le système s'autonomise. Le concept de naturalisation du système est autre idée clés fournie par cette théorie.

Nous avons tenté de donner un aperçu de la démarche stratégique et notamment ce qu'elle nous apporte comme solution en termes de concept, de méthode et de raisonnement. Nous estimons que la vision politique de l'organisation qu'elle propose est capitale pour notre travail. En effet, celle-ci rend compte de la réalité de l'organisation, d'autant qu'elle est axée sur les acteurs, une préoccupation que nous avons soulevé au début de notre travail. Elle sera donc retenue dans la grille de lecture du prochain chapitre.

En revanche, quelques limites subsistent notamment dans sa dimension exclusivement politique et ne reconnaît que le caractère relationnel du pouvoir. Si elle parvient à décrypter le système, est-il possible de faire une autre lecture du pouvoir dans sa dimension institutionnelle, occulté par l'analyse stratégique ?

Ensuite, la démarche stratégique ne tient compte que des activités de nature stratégique, celles liées aux ambitions d'acteurs notamment aux mandats déployés pour renforcer le pouvoir. D'autres perspectives, telle que la phénoménologie, s'intéressent aux pratiques ordinaires des acteurs, à leurs préoccupations quotidiennes et routinières. Le cadre d'analyse que nous construisons tiendra compte des deux types d'activités.

Par ailleurs, la démarche stratégique est implicitement dialectique. C'est-à-dire qu'elle fait des contraintes du système une préoccupation majeure, sans pour autant les mettre en avant comme une prémisse de son raisonnement. Trente ans après le phénomène bureaucratique, E. Friedberg a fait référence à la dialectique, « il s'agit dans cette perspective d'utiliser l'objet social pour s'interroger sur le phénomène organisation à la base de toute action collective des hommes afin de développer et de mettre à l'épreuve un raisonnement ou une « problématique » plus générale pour l'analyse de la régulation sociale. C'est-à-dire de la création, du maintien et/ou de la modification par les acteurs d'un ordre local dont les règles structurent et canalisent leurs interactions dans un espace d'action donné. » (1993, p.192) Cette contrainte est assimilée aux règles du jeu qui restent d'ailleurs peu explicitées et sans détails précis. Elles ne citent pas, par exemple, une typologie de règles du jeu ou même des exemples concrets. Une démarche dialectique complète est sensée nous expliquer la nature de ces contraintes, comment elles interviennent dans le jeu d'acteurs (son aspect contraignant) et surtout comment ces mêmes règles sont transformées à l'issue de ce jeu. Cette dernière séquence constitue une grande carence de la théorie de Crozier. Peut-être sa non prise en

compte s'explique par le fait qu'elle soit une démarche conçue uniquement pour les organisations bureaucratiques, de nature rigide.

Néanmoins, la théorie de Crozier et Friedberg nous a fait sortir du caractère objectif de la structure vers la perspective de construit social. Elle se démarque notamment par l'incertitude qui, jusqu'ici, a été assimilée à une donnée objective. L'analyse stratégique prend à contre-pied le courant de la contingence et même l'analyse de Weick (*Ibid.*), lorsqu'elle conceptualise l'incertitude par son caractère construit, par les stratégies d'acteurs. Le caractère hybride de cette théorie a rendu sa classification très difficile. C'est la raison pour laquelle nous avons préféré lui donner une position charnière dans ce deuxième chapitre.

Nous concluons par la perspective de la nécessité de joindre la dimension sémantique et la dimension politique. Nous supposons l'existence d'un lien intéressant entre les activités de production de sens et les activités stratégiques. Notre quête sera celle d'un cadre capable de les combiner, car ils constituent simultanément deux axes de la structuration de l'organisation.

## Conclusion

---

Nous avons réuni les premières approches qui rendent compte du caractère construit de la structuration de l'organisation. Celle-ci est l'œuvre des acteurs qui, consciemment et inconsciemment, reproduisent les règles de jeux et les significations.

Néanmoins, le point de discordance entre les deux principales approches, citées dans le présent chapitre, réside dans les zones d'incertitude. Pour l'analyse stratégique, de fait qu'elles génèrent du pouvoir, les zones d'incertitude deviennent un élément déterminant de la structuration de l'organisation. À l'inverse, la théorie du sensemaking les conçoit comme des situations problématiques à résoudre par l'action collective des acteurs.

Nous devons trouver un cadre qui combine ces deux points de vue opposés qui constituent deux grands axes de la structuration.

Le caractère construit de la structuration suppose une dialectique entre la production sociale de la structure d'une part, et la contrainte qu'exerce cette structure sur les activités qui l'ont générée d'autre part. Ce dualisme n'a pas été mis en valeur notamment par l'analyse stratégique. Celle-ci, bien qu'elle ait fait allusion à la dialectique, elle n'en a pas fait une prémisses fondamentale de son raisonnement. Nous orienterons nos investigations vers des approches qui mettent l'accent sur le caractère dualiste de la structure.



**CHAPITRE III : LES APPROCHES CONSTRUCTIVISTES  
RELATIVES À L'ÉMERGENCE DES STRUCTURES**

## Introduction

---

Les deux premiers chapitres s'inscrivent dans des champs différents de l'épistémologie ; objectiviste et naturaliste pour le premier et subjectivisme et constructivisme modéré pour le second. Ces différences font aussi qu'ils aient des points de vue différents sur l'organisation et sa structuration. Ces rappels sont utiles pour définir le champ épistémologique de ce troisième chapitre et les réponses qu'il est sensé apporter.

Les théories à mobiliser doivent être nécessairement constructivistes et ce, afin de réconcilier les antinomies précédentes. Elles doivent aussi tenir compte des logiques de structuration citées notamment au second chapitre. Il s'agit de combiner la logique économique, la logique sémantique et la logique politique.

Aussi, des insuffisances doivent être rattrapées, notamment la question ontologique de la structure. Nous devons abandonner son caractère abstrait et morphologie, et trouver comment elle peut être cristallisée à la fois d'un point de vue interactionniste et objectiviste. La question ontologique est fortement connectée à l'épistémologie. Les divergences s'expliquent par la manière d'appréhender le réel. Deux réalités doivent être réconciliées, la réalité objective, de la première série d'approches, et la réalité subjective, de la seconde série d'approche.

Enfin, le cadre théorique auquel nous aboutissons se réapproprie les apports des théories précédentes pour constituer une grille d'analyse. Cette grille prend en compte les préoccupations posées, notamment :

- Le raisonnement dialectique ;
- La réconciliation entre des champs épistémologiques opposés ;
- La combinaison des logiques de structuration dans un processus dont les mécanismes doivent être mis en évidence.

Nous avons opté pour deux approches constructivistes ; la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) et la théorie de structuration de A. Giddens (1987). Ce sont deux théories qui traitent des dimensions de la structuration précédemment évoquées. Nous verrons dans quelle mesure elles articulent ces dimensions. Elles nous permettront de définir le cadre théorique de la structuration.

## **Section I : La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1997)**

---

La théorie de la régulation sociale, élaborée par J.-D. Reynaud (1988, 1997), appartenant au paradigme de l'action collective, possède plusieurs points communs avec l'approche stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977). Les deux théories utilisent presque le même appareil conceptuel. En même temps, La théorie de la régulation sociale s'apparente à la théorie de structuration de A. Giddens (1987). Cet enchaînement d'approches faciliterait notre travail de construction du cadre d'analyse de la question de la structuration.

Pour la théorie de régulation, l'action collective est productrice de règles de fonctionnement. Même sur un marché, supposé être régi par des lois naturelles de concurrence libre, les échanges entre agents font appel à des règles sociales inventées pour faciliter les transactions économiques. Tout échange crée les règles de l'échange, et les règles interviennent ensuite pour faciliter cet échange. C'est le principe du dualisme qui est mis en avant dans la présentation de sa théorie. Au sein de l'organisation, les règles sont le principal moyen de la régulation de l'activité sociale. Elles sont générées par l'acteur collectif qui constitue la première réalité sociale à étudier par cette théorie. Car en tant que telle, les règles n'ont aucune signification. Le poids, l'importance et le sens des règles sociales ne peuvent s'apprécier en dehors de l'activité sociale qui les a inventées. L'objet de la régulation sociale est donc l'étude de la production et transformation des règles par les acteurs.

J.-D. Reynaud (1997) s'inscrit en faux contre la tendance fonctionnaliste qui étudie la structure comme une entité abstraite. Celle-ci ne peut faire l'objet d'une recherche que si elle est rattachée aux acteurs qui agissent, qui créent et transforment l'ordre social. Il faut aussi souligner que l'ordre social n'est pas un instrument complétement soumis à l'influence des acteurs. Il est présent par la contrainte qu'il exerce sur les rapports et les décisions des acteurs. C'est encore une fois le principe de dualité entre la structure et les acteurs qui est mis en avant. L'étude des règles dans la constitution de l'ordre social se fera en rapport avec l'action

collective et notamment dans sa dimension politique, nous faisons allusion notamment au pouvoir.

## **I. La vision de l'organisation**

La théorie de régulation sociale se différencie du courant fonctionnaliste par sa vision de l'organisation. Même sa démarche est inversée, « elle ne part pas de l'entité, mais de la pluralité et l'opposition des acteurs sociaux, non de l'effet unifiant de l'institution, mais du compromis symbolisé par le contrat, non de l'hypothèse d'une conscience collective, foyer moral et religieux d'unité, mais d'une dispersion d'intérêts, des préférences et des valeurs qui trouvent des points de rencontre et établissent ainsi des règles mutuellement admises ; non d'une régulation générale de la société, mais d'un ensemble, ni cohérent, ni continu de régulations conjointes ponctuelles par des acteurs sociaux. » (J.-D. Reynaud, 1997, p. 112). La vision de l'organisation, qui s'oppose à celle que prônent les fonctionnalistes, postule l'hétérogénéité et l'absence de cohérence. « L'ensemble social est un amas hétérogène et peu cohérent avec un très grand nombre de relations d'interdépendances partielles. Les équilibres globaux sont instables et changeants. Les éléments de stabilité et de continuité doivent concevoir des explications locales. » (*Ibid.*, p. 199)

Si la théorie de la régulation sociale s'intéresse à la production et à la transformation des règles dans une perspective dualiste entre les acteurs et l'ordre social, elle pourrait apporter des éléments nouveaux à notre question relative à la structuration des organisations. C'est en examinant de plus près cette théorie qu'il sera possible d'apprécier ce qu'elle apporte de plus par rapport aux théories déjà évoquées.

La condition primordiale pour qu'un acteur collectif se constitue réside dans sa capacité à développer une régulation. C'est-à-dire à inventer des solutions pour sa coopération sous forme de règles. Les acteurs collectifs et les règles inventées sont consubstantiels, un collectif ne se constitue pas sans règles de fonctionnement. Il est impossible de comprendre une règle sans la rattacher à l'activité de régulation et l'activité constitutive des rapports sociaux. C'est la raison pour laquelle nous présenterons les règles suivies par la constitution des acteurs.

## **II. Les règles sociales**

Les règles sont l'objet principal de l'action des acteurs, et l'étude de leur nature et leur formation l'objet principal de l'analyse. Le dictionnaire historique de la langue française

définit la règle comme une prescription d'ordre moral, intellectuel ou pratique s'appliquant à la conduite. Dans la théorie de la régulation sociale, « La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est le plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action ; elle introduit dans l'univers symbolique des significations, des partitions, des liaisons. La norme juridique, par exemple, permet la qualification d'un acte et lui attache certaines conséquences. » (*Op. Cité*, p. 16)

Dans cette définition, il distingue deux significations de la règle. La règle, *stricto sensu*, est une restriction qui contraint le comportement. La règle, *lato sensu*, renvoie à une capacité réelle à régler les interactions. C'est cette deuxième signification qui est retenue dans la théorie de régulation. Dans son article de 2007, J.-D. Reynaud rajoute à la règle une dimension institutionnelle soutenue par un capital cognitif et son acceptation par ses membres dans la mesure où elle parvient à régler leurs actions. Les dimensions de la règle citées dans cette définition seront traitées ultérieurement.

La régulation est un processus continu qui met en jeu l'acteur collectif et les règles qu'il invente. Nous pouvons situer, dès maintenant, la particularité de la théorie de régulation dans son insistance sur le caractère collectif du processus de régulation, notamment la place qu'occupe l'acteur collectif.

### **III. La constitution de l'acteur collectif**

La régulation fonde et constitue l'acteur collectif. « L'individu au travail n'est pas un *homo oeconomicus* en général. Les membres de l'entreprise sont plutôt des *homines oeconomici* particuliers ou plutôt encore des acteurs sociaux dont les préférences et les décisions sont dépendantes de la constitution des acteurs sociaux collectifs dont ils font partie et du contexte organisé dans lequel ils agissent. » (J.-D. Reynaud, 2007, p. 375)

En ce sens que la régulation existe à partir du moment où un acteur collectif se constitue. S'il n'y a pas d'acteur collectif, il ne saurait y avoir de régulation. A partir du moment où l'acteur parvient à mobiliser un potentiel qu'il crée, et met en œuvre une capacité d'action, il est, par définition, dans un processus de régulation. « Les acteurs sociaux se définissent par la création des règles de leur action collective » (*Ibid.*, p. 369)

L'émergence d'une régulation est simultanée à la constitution de l'acteur collectif : « elle définit son extension et ses limites, prononce les exclusions qui font sa spécificité, précise sa structure interne, dit à qui il s'allie et à qui il s'oppose. Elle constitue un acteur collectif en l'insérant dans un jeu social. Elle n'est pas la conséquence d'un rassemblement ni même le simple résultat de convictions communes préétablies, mais l'élaboration d'une stratégie collective. » (J.-D. Reynaud, 1988, p. 13)

Ces idées vont dans le même sens que celui de l'analyse stratégique lorsqu'elles considèrent l'acteur collectif comme un construit social. L'acteur collectif n'a pas une existence naturelle. Un groupe de travailleurs dans un service ne forme pas forcément un acteur collectif. C'est-à-dire que ce qui définit l'acteur, n'est pas le simple fait qu'ils occupent le même espace géographique, et non pas leur appartenance à la même unité. Le même destin, les mêmes intérêts supposés d'un groupe de salariés ne font pas non plus d'eux un collectif capable d'action. J.-D. Reynaud illustre cette idée par des constats sur les mouvements syndicaux en France et en Italie en 1982, qui n'ont pas abouti à cause de leur méconnaissance de ce qui fonde une action collective.

A l'inverse, les raisons pour lesquelles « les cercles de qualité ont eu une toute autre portée que les groupes d'expression sont justement celles qui affirment leur nature « stratégique » : ils ont un objectif bien défini, ils se constituent par volontariat ou coopération, ils ont des interlocuteurs précis dans la hiérarchie. Les vertus d'une conception un peu abstraite aux groupes d'expression sont peut-être justement ce qui a limité leur efficacité. » (*Ibid.*, 1988, p. 14).

Nous avons déjà souligné que l'échange social institue des règles qui interviennent dans sa réalisation. C'est une relation de symbiose, mais avec toutefois le souci pour J.-D. Reynaud d'expliquer comment la règle intervient dans cet échange social. Autrement dit, comment la règle intervient dans la régulation ? La réponse à cette question est fournie par son caractère contraignant assortie de trois dimensions.

#### **IV. Les trois dimensions de la règle**

La régulation ne se résume pas à une simple relation binaire. Elle comporte trois dimensions : politique, normative et sémantique. La dimension politique renvoie aux stratégies d'acteurs et aux forces sociales qu'elles mobilisent. L'intervention de la règle comme contrainte, sa

principale propriété, ne peut se comprendre en dehors de cette dimension. La dimension sémantique fait référence à la construction du sens par les acteurs autour d'une situation. Elle donne en même temps une valeur pragmatique à la règle. La dimension normative fait intervenir les conventions qui constituent le sous-jacent à la règle.

#### **IV.1. La dimension politique**

La contrainte de la règle est indissociable des jeux d'acteurs dont elle fait l'objet. Etudier la dimension politique de la règle est l'occasion pour préciser le sens de la contrainte. Celle-ci constitue la principale propriété de la règle, au point où E. Durkheim assimile l'existence de la règle à son aspect contraignant. (1988, p. 35) « Les règles qui sont à la base de tout système social ne peuvent donc se déduire à des interactions entre individus, de leurs préférences, de leurs intérêts ou de leurs passions. Elles ne se réduisent pas non plus à des habitudes, à des chemins frayés par l'usage et que la coutume ferait emprunter. Elles comportent bien une contrainte extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles. » (*Ibid.* 1997, P. 17)

Le lien de la contrainte avec la dimension politique de la règle se résume par les pressions sociales exercées par les acteurs qui maintiennent la règle. Ceci correspond à l'idée d'E. Friedberg (1991) selon laquelle, une règle qui n'est pas soutenue par le jeu social devient une forme vide. Ce que nous pouvons retenir, ce n'est pas tant la présence des règles qui constitue la réalité sociale, mais c'est plutôt sa manifestation comme contrainte sociale. Mais qu'est ce qui définit la contrainte, et comment peut-on la cristalliser ?

La contrainte se cristallise par les sanctions infligées lorsqu'il y a entrave à la règle. Il ne s'agit pas d'une simple mesure de pénalisation. Les sanctions sont un mécanisme social qui peut avoir des incidences importantes sur l'individu et le collectif. Tout d'abord, « la sanction ne se borne pas à renforcer directement la règle en punissant l'infraction, elle la renforce en en faisant un critère de classement social. » (J-D. Reynaud, 1997, p. 19) Le respect de la règle devient un moyen d'appartenance et d'acquisition de statut. Ceci s'explique aussi par le caractère social du processus de la sanction ; c'est l'acteur collectif qui produit les règles, et il en est de même pour les sanctions. Ensuite, les individus observent la règle non pas à cause de la réprobation qu'ils encourent, mais surtout à cause de sa légitimité. La légitimité de la règle est invoquée par ceux qui réclament son respect et se chargent de la sanctionner. La légitimité est étroitement liée au pouvoir. « Celui qui invoque le respect de la règle, cherche à justifier



qu'il se compare d'un pouvoir social. » (*Idem.*, p. 40). La règle possède une valeur morale et invoque le respect car elle incarne un pouvoir social.

Cette analyse justifie la logique de l'approche de Reynaud et selon laquelle, la régulation sociale a pour essence une invention continue des règles qu'il serait impossible de saisir en dehors de l'action collective. Ce raisonnement peut être poussé un peu loin lorsqu'il s'agit de la stabilité de la règle. Ce qui procure une stabilité à la règle, ce n'est pas son poids et son inertie, « ce sont les forces qu'elle mobilise, ce sont donc les stratégies des acteurs qui les utilisent et les construisent. » (*Ibid.*, p. 61)

#### **IV.2. La dimension normative**

La règle est normative dans la mesure où elle est cognitive. La dimension cognitive renvoie à une convention qui est à la base de la création de la règle. « On peut la considérer comme un héritage collectif, il s'incorpore dans le dispositif de l'acteur, dans l'habitus, mais aussi dans le contexte normatif de son action ». (*Ibid.*, p. 61)

J.-D. Reynaud et N. Richebé (2007) n'utilisent le concept de convention dans le sens de valeurs exogènes qui s'immiscent dans l'action des acteurs, comme le soutiennent les fondateurs de ce courant (A. Orléan, 1994 ; P. Batifoulier et *al.* , 2001 ; F. Eymard-Duvernay et *al.*, 2006). Les conventions sont employées comme des normes qui émergent de l'interaction des acteurs. En plus, les conventions ne peuvent être utilisées sans une base interprétative produite par les acteurs de la situation. En effet, « toute règle a besoin d'être interprétée pour être appliquée à un contexte spécifique. » (O. Favereau, 1995, p. 26-27) C'est à l'occasion de l'usage de la règle que des significations sont produites. (B. Reynaud, 2004)

Les règles ne sont pas des prescriptions absolues, elles renvoient à des conventions, dans le sens de normes, qui naissent dans l'échange social des acteurs. Les normes émergentes sont sous-tendues par des significations également produites par les acteurs. La dimension sémantique qui accompagne les normes fera l'objet d'un développement dans le point suivant.

#### **IV.3. La dimension sémantique**

L'invocation de la règle ne se limite pas à une simple prescription à appliquer avec une certaine aisance et clarté. Souvent la règle fait partie d'un ensemble, et se référer à une seule règle suppose des connaissances qui vont au-delà de sa simple prescription. « L'acteur qui

prend une décision ne se borne pas à se conformer à des normes, à des valeurs préalables. Même s'il entend leur rester fidèle, il doit les réanimer et les redéfinir. » (J.-D. Reynaud, 1994, p. 209)

Dans une discipline comme le droit, exemple souvent cité par Reynaud, se référer à une règle ou à un principe, suppose un effort de compréhension et de construction de sens autour de la situation ou d'une discipline particulière. Dans ce cas, « la règle fixe le sens, l'invocation de la règle détermine le sens des faits considérés. » (J.-D. Reynaud 1997, p. 62). Celui qui l'invoque invite à une action en lui proposant un sens. (*Ibid.*, p.68) En plus, le sens de la règle renvoie au contexte qui l'a générée, ce qui donne à la règle une valeur pragmatique.

Cependant, la théorie de régulation sociale donne une prépondérance à la dimension politique. Il soutient que « l'invention cognitive est elle-même acte de pouvoir ». (J.-D. Reynaud et N. Richebé, 2007, p. 16) Les dimensions cognitive et sémantique ne sont pas dissociables du jeu d'acteurs. « La création d'un concept, d'une catégorie, de tout outil de pensée, comme la création d'une problématique, sont des actes de pouvoir. Celui ou ceux qui les créent, qui en prend l'initiative, celui ou ceux qui se les approprient et en font un usage s'efforcent d'imposer ou de faire accepter aux autres un schéma de pensée et le cours d'action qu'elle permet. » (P. Bourdieu, 2003)

La multitude d'acteurs au sein de l'organisation suppose une multitude de régulation. J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) distingue deux types de régulation qui sont concurrentes et complémentaires en même temps.

## **V. La pluralité des régulations : Régulation de contrôle et régulation autonome**

Le débat classique opposant structure formelle et structure informelle a été stérile et n'a pas produit une meilleure compréhension du phénomène de la structuration. Saisir les logiques sous-jacentes de la structuration ne sera possible que dans un cadre qui dépasserait cette distinction classique. La théorie de la régulation propose de parler de régulation de contrôle et régulation autonome.

Fondamentalement, il existe deux types de règles, les règles autonomes et les règles de contrôle auxquelles sont associées la régulation de contrôle et la régulation autonome. La

hiérarchie possède des moyens d'action officielle lui permettant d'atteindre des objectifs d'efficacité. Ces moyens d'action sont contrôlés par une organisation informelle qui opère dans une logique de sentiment. C. Barnard (1938) a décrit le fonctionnement de l'organisation informelle qui répare les traumatismes causés par l'organisation formelle. Cette distinction entre organisation formelle et organisation informelle qui fractionne l'organisation en deux sphères distinctes n'aide pas à mieux comprendre le processus de structuration. Car ce raisonnement met en confrontation deux sphères abstraites et ne montre pas dans quelle mesure, en conservant chacune sa logique, elles peuvent se combiner dans un processus de structuration par exemple.

Dans la théorie de régulation sociale, la régulation autonome ne correspond pas forcément à la logique de sentiment qui fonde l'organisation informelle. L'exemple contradictoire est celui de l'enquête menée par F. E. Emery et E. L. Trist (1979) qui a démontré que l'organisation adoptée par les mineurs avait des objectifs économiques et constituait en même temps un système productif alternatif à celui de la direction. J.-D. Reynaud (1988, p. 8) cite Ronald Roy qui expliquait que le freinage analysé par Roethlisberger et Dickson (1939) comme réaction de protection sociale, pouvait parfaitement être considéré comme une auto-organisation, dont les travailleurs défendaient l'efficacité contre la logique de sentiment de la direction. C'est-à-dire que les résistances et les freinages ne sont pas l'expression d'une organisation informelle cantonnée dans une logique de sentiment et décontenancée de raison économique. Les valeurs affectives très fortes que les acteurs accordent à leur régulation ne s'expliquent pas par leur dimension strictement psychologique, mais par les enjeux de pouvoir qui sont liés à la concurrence de ces régulations.

D'une manière générale, les pratiques clandestines prises à l'initiative d'un groupe ne vont pas forcément à l'encontre des impératifs économiques, leur expression ne signifie pas un repli du groupe sur lui-même, elles sont souvent sensibles aux résultats économiques. Ceci nous conduit à l'idée que les deux régulations ne sont pas antinomiques, l'une se propose comme alternative à l'autre. Ces arguments essaient de démontrer l'inexistence d'une correspondance entre l'organisation informelle et formelle d'une part, et la régulation autonome et de contrôle de l'autre côté.

Les cercles de qualité (R. De Maricourt, 1993), les systèmes de montage réflexif (M. Freyssenet, 1995), les groupes autonomes et les communautés de pratiques (S. Dameron et E. Jossierand, 2007) constituent, chacun à leur manière, des moyens pour conjuguer les deux

types de régulation. En effet, les ressources dont disposent les exécutants et les solutions qu'ils ont apportées à leurs problèmes de coopération ne sont plus considérées comme des résistances au changement mais comme des ressources à mobiliser dans une régulation conjointe.

La régulation de contrôle et la régulation autonome ne correspondent pas aux mondes distincts de l'informel et du formel, car les deux régulations peuvent conquérir les mêmes espaces et avoir les mêmes objectifs. Une relecture Crozienne de cette problématique permettrait de mieux saisir leurs liens.

Les logiques de contrôle et d'autonomie sont des orientations stratégiques des acteurs. La différence entre les deux ne se situe pas en termes économique et social. La régulation de la direction cherche à contrôler les zones de liberté et d'autonomie des salariés. Les actions entamées par les travailleurs sont une régulation qui tente de contrecarrer la régulation de contrôle opérée par les responsables. Ces derniers peuvent à leur tour contre-attaquer par des mesures officielles pour une meilleure régulation de contrôle. Cette lecture de l'action collective est assez proche de celle élaborée dans l'analyse stratégique.

Les acteurs agissent pour exercer une régulation de contrôle ou une régulation autonome. Autrement dit, ils développent des jeux, des attaques et des contre-attaques. Les deux régulations sont des stratégies de jeu d'acteurs qui s'expliquent par la conquête de pouvoir au sein de l'organisation. La dimension stratégique de la régulation signifie aussi que le contrôle et l'autonomie sont des stratégies d'acteurs en fonction de leurs positions dans l'organisation et des données de la situation. En ce sens, qu'une direction peut s'inscrire dans une régulation d'autonomie vis-à-vis d'une autre direction et en même temps développer une régulation de contrôle face à ses subalternes. C'est le caractère ambivalent de la régulation.

Néanmoins, la régulation autonome n'est pas une nébuleuse, elle est « élaborée, enseignée aux nouveaux venus, parfois imposée aux groupes non stratégiques. » (J.-D. Reynaud, 1988, p. 10) Quand à la régulation de contrôle, elle ne respecte pas toujours les textes officiels, elle se différencie par « son orientation stratégique qui est celle de peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social. » (*Ibid.*) La distinction des deux régulations, ne s'applique pas à n'importe quelle relation de pouvoir. Elle désigne une relation spécifique : celle qui s'établit entre un groupe et ceux qui veulent le régler de l'extérieur. (*Ibid.*, p.11) Cependant, cette relation ne caractérise pas uniquement les relations hiérarchiques. Très généralement, la

confrontation existe toutes les fois qu'un acteur à une capacité d'initiative concernant les objectifs et les procédures d'un autre acteur.

Les stratégies des acteurs s'expriment par des régulations. Elles visent non seulement à atteindre des résultats qui intéressent une des parties prenantes, mais, directement ou indirectement, à régler l'ensemble de l'activité pertinente. Ce qui est donc en cause dans les rencontres des deux types de régulation, ce ne sont pas les enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu.

Même le management moderne qui tente de différentes manières de mobiliser les collaborateurs, n'a fait que reconnaître et admettre la régulation autonome des travailleurs, derrière laquelle se cachent des enjeux économiques. De ce fait, l'organisation devient une constellation de régulations qui négocient sans cesse des compromis. Une modification de la configuration du pouvoir au sein des organisations est l'aboutissement de cette régulation conjointe. Le management moderne n'a pas mis en place des dispositifs démocratiques pour donner la possibilité aux travailleurs de s'exprimer librement, ces derniers ont développé une capacité d'action qui a poussé la régulation de contrôle à les reconnaître et à les associer dans le fonctionnement de l'organisation. « Par conséquent, la mise en place de structures plus participatives doit tenir compte des rapports de pouvoir en place pour envisager les perspectives de changements possibles. » (J.-D. Reynaud, 1988, p. 12)

Reynaud souligne à la fin que « la constitution des acteurs collectifs sur une stratégie, ce n'est cependant pas réduire ces acteurs à un objectif ou à une fonction dans un système. L'acteur collectif n'a pas pour seule dimension sa stratégie, il est pluridimensionnel. Il y a un poids des identités acquises etc. » (*Ibid.*, 14)

## **VI. La rencontre des régulations**

La vision de l'organisation dans la théorie de la régulation est reproduite dans son analyse, notamment la pluralité des régulations. La rencontre des acteurs est une rencontre de plusieurs systèmes de régulation. La question qui se pose est comment ces régulations se combinent pour produire des règles communes, plus inclusives. Le premier moyen de conjugaison des régulations est l'apprentissage collectif. (J.-D. Reynaud, 1997, p. 98). Les acteurs créent de nouvelles règles du jeu par apprentissage, ils apprennent à coopérer dans de nouvelles situations. Les règles inventées sont des solutions adoptées pour résoudre leur problème de

coopération. Il en est de même pour la régulation d'un acteur qui, face à une crise, devra mettre en place de nouveaux dispositifs de régulation, il y va de sa survie.

Cependant, la rencontre des régulations ne se déroulent pas toujours dans l'entente et la paix. Nous avons déjà fait allusion à l'un des postulats de la théorie de régulation sociale qui conçoit l'organisation comme un espace hétérogène en termes d'intérêt et de stratégie et que l'harmonie représente plutôt l'exception. Les régulations sont l'œuvre d'acteurs qui possèdent un projet, mais qui vont conquérir parfois, voire souvent les mêmes territoires. Chaque acteur cherche à régner seul sur un domaine particulier. Si les parties conquérantes ne s'entendent pas sur une régulation conjointe, elles se partagent le domaine. « Il en résulte une compartimentation de l'organisation. » (*Ibid.*, p. 105).

Au sein de l'organisation, coexistent une multitude de régulations, il y a autant de régulation que d'acteurs collectifs. Les régulations n'ont pas la même pertinence, car le poids des acteurs est sensiblement différent. L'essentiel de la régulation peut s'opérer par un acteur pertinent ou une coalition d'acteurs, lorsqu'ils parviennent à mettre en œuvre une régulation conjointe. La régulation qui parvient à s'imposer a été capable de mobiliser ses moyens d'action mieux que les autres (*Ibid.*, p. 84-85). Autour de cet acteur, se tissent des alliances et une coalition peut apparaître, elle constitue une communauté pertinente. L'ensemble des règles qui fondent cette communauté constituent son capital communautaire. Le capital communautaire est un investissement spécifique mal transférable, il explique la stabilité de la communauté pertinente. C'est ainsi que les règles instituées constituent un investissement foncièrement important pour la communauté pertinente. Reynaud critique l'analyse qui se limite à décrire le groupe social par les intérêts communs qui les unissent. Cependant, les intérêts ne fondent pas le groupe, ce n'est qu'après la formation de l'acteur collectif que celui-ci définira ses intérêts etc. (*Ibid.*, p. 94-95).

Finalement, la structuration de l'organisation est un processus de régulation mené par une multitude d'acteurs. Cette structuration se réalise autour de la communauté pertinente.

## **VII. L'apport de la théorie de régulation sociale**

L'originalité de l'approche de Reynaud réside dans le concept de régulation lui-même. Elle renvoie à une dynamique de fonctionnement des acteurs qui produit et reproduit des règles. Les règles existent en raison des contraintes qui imposent à l'activité de régulation. Cette

perspective dialectique constitue le second apport de la théorie de régulation. Dès le début de sa présentation, Reynaud a mis en avant le caractère dialectique de l'ordre social qui se manifeste par la contrainte dans le sens Durkheimien.

La dialectique des règles a été surtout explicitée par sa dimension politique, puis sémantique et normative. Nous enregistrons toutefois des insuffisances dans les deux dernières dimensions. Le cadre proposé n'articule pas les trois dimensions.

Le processus de régulation a une connotation notamment politique liée au pouvoir. Les règles qui en résultent sont l'œuvre des acteurs, lien sur lequel Reynaud insiste énormément. Sans la pression de ce groupe pour le maintien de la règle, celle-ci n'aura pas de réalité sociale. Le problème de ce raisonnement réside dans les situations dans lesquelles les règles se détachent de leurs concepteurs pour acquérir une réalité qui leur est propre. C'est-à-dire qu'elles acquièrent un caractère objectif.

Ce dernier point n'a pas d'intérêt pour la théorie de régulation sociale, c'est la raison pour laquelle la partie institutionnelle de l'organisation n'a presque pas été évoquée. Nous rappelons que notre préoccupation est de concevoir un cadre qui rend compte de la question de production de la structure par les acteurs dans une perspective dialectique. Le processus de cette émergence est décrit dans les trois dimensions avec toutefois les faiblesses soulevées plus haut.

La structuration est un processus qui se développe autour de la communauté pertinente. Sa pertinence est démontrée par les outils de l'analyse stratégique mais avec une totale ignorance de la zone d'incertitude. Un raisonnement en termes d'acteurs est fondamental, mais demeure insuffisant lorsqu'il n'est pas accompagné par la partie institutionnelle. Nous comptons parer à cette insuffisance dans la prochaine section qui traite de la théorie de structuration d'A. Giddens (1987).

## **Section II : La théorie de structuration de A. Giddens (1987)**

---

La théorie de régulation de J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) explique l'idée de constitution des structures par le processus de régulation qui combine les dimensions politique, sémantique et normative. Cependant, nous avons souligné un certain nombre de limites qui nous ont empêché de concevoir notre cadre théorique et de pouvoir dégager une grille de lecture. Nous estimons que la théorie de structuration nous aidera à concevoir notre cadre constructiviste afin d'inscrire les concepts clés, notamment du deuxième chapitre, pour finalement expliquer l'émergence des structures comme production sociale des acteurs dans une perspective dialectique.

Tout le raisonnement de A. Giddens est construit sur le concept de dualisme qui renvoie à la réunion de deux composantes opposées mais complémentaires. Ceci permettra la cohabitation d'idées contradictoires au sein du même cadre. C'est l'objectif que nous nous sommes assigné, celui d'évoluer dans une trajectoire inclusive des multitudes d'apports des théories évoquées jusqu'ici.

Le dualisme propose que la structuration du champ social n'est pas issue uniquement de l'action des acteurs, quelle soit consciente ou inconsciente. Elle n'est pas non plus la résultante des mécanismes de l'environnement qui agissent comme le font les forces de la nature. Même le programme de recherche de A. Giddens est né de cette insatisfaction de deux grandes tendances de la sociologie qui, tout en s'ignorant mutuellement, campent sur des positions ne leur permettant de décrire qu'une partie de la réalité sociale. Il s'agit de la tendance fonctionnaliste et structuraliste qui s'intéresse exclusivement aux entités parfois abstraites au détriment des acteurs. La seconde tendance qui regroupe l'interactionnisme, la phénoménologie et l'herméneutique se préoccupe des acteurs tout en ignorant les structures. J. Rojot (1998) résume cette opposition en termes plus simples, « les sociologies de l'action reposent sur une domination du sujet individuel, alors que le fonctionnalisme et structuralisme affirment une domination des structures sociales. »



La théorie de structuration nous propose de lier ces deux points de vue par le concept de dualisme. Les acteurs construisent les structures dans un processus et les structures qui en résultent vont rétroagir sur l'activité des acteurs dont elles sont issues. De là, découle la problématique de la théorie de structuration : dans quelle mesure des activités routinières des acteurs reproduisent-elles les propriétés structurelles d'ensembles très larges ?

Autrement dit, Giddens propose de comprendre les logiques de la structuration dans l'activité routinière des acteurs. La nature récursive des activités humaines constitue la condition primordiale de la constitution des structures. « Les propriétés structurelles des systèmes sociaux n'existent que si les formes de conduites sociales se reproduisent de façon chronique dans le temps et l'espace. » (*Ibid.*, p. 31) C'est la récursivité des activités les plus anodines qui produisent et reproduisent les structures. « Le côté répétitif des activités qui sont entreprises jour après jour est le fondement de ce que j'appelle la nature récursive de la vie sociale, et par nature récursive, je veux indiquer que les propriétés structurées de l'activité sociale óvia la dualité du structurel- sont constamment recréées à partir des ressources mêmes qui sont constitutives de ces propriétés. » (*Ibidem.*, p. 33) L'unité d'analyse est le soi-agissant dont les actions sont liées à la praxis, dans le sens de pratiques routinières inscrites dans un flot continu d'activités.

La théorie de structuration nous propose de comprendre le processus d'émergence des structures à partir de ce que font les acteurs. Pour cela, elle précise le sens de la structure dans une perspective institutionnaliste. Pour illustrer ces idées clés, nous prenons appui sur le processus de structuration qui part des acteurs qui entament un processus de production et de reproduction des structures pour aboutir à des formes structurelles intégrées. Par conséquent, la présentation du cadre théorique d'A. Giddens (1979 ; 1987) s'articule autour des points suivants :

- Les éléments de base : l'acteur, les logiques de l'action et la notion de structure ;
- La structuration : dualisme structurel et les éléments de la structure ;
- Les dimensions structurelles et l'intégration des structures.

## I. Les éléments de base de la théorie

### 1.1. L'acteur compétent

La première revue de la littérature avait pour principal défaut son naturalisme qui fait des structures un accident de la nature. Dans ce lien causal, les acteurs ne jouent aucun rôle. À l'inverse, notamment pour la tendance psychanalytique, l'inconscient des acteurs est la base de la structuration de l'organisation. Face au déterminisme naturel d'une part, et au déterminisme social d'autre part, A. Giddens (1987) réhabilite l'acteur mais dans une dialectique : « la production ou la constitution de la société est un accomplissement compétent de ses membres, mais qui prend place dans des conditions qui ne sont ni totalement intentionnelles, ni totalement comprises de leur part. Les hommes font leur histoire, mais ne savent pas qu'ils la font et ne peuvent pas la diriger. Toute reproduction est production est le germe du changement est présent dans chaque acte qui contribue à la production ordonnée de la vie sociale. »

Ces propos mettent l'accent, tout d'abord, sur le rôle central des acteurs dans la constitution de l'ordre social. Ce sont les acteurs qui font leur histoire. Ensuite, l'action des acteurs est un accomplissement compétent. Enfin, les acteurs ne sont pas tout à fait conscients des conséquences de leurs actions. La compétence de l'acteur et son niveau de conscience sont intimement liés, ils constituent la quintessence de ce qu'est l'acteur.

Si M. Crozier (1963 ; 1977) a insisté sur l'opportuniste des acteurs et sur leurs activités stratégiques, A. Giddens (*Ibid.*) insiste sur leur compétence qui n'est pas uniquement technique. Dans l'accomplissement de leurs activités, les acteurs mettent en œuvre deux types de savoir : un savoir discursif et un savoir pratique. Le premier type peut faire l'objet d'une description de la part de ses auteurs. Il en va tout autrement du deuxième type qui renvoie aux habilités des acteurs leur permettant d'agir collectivement et d'entamer la vie sociale avec les autres. Ce savoir tacite s'explique par une conscience pratique, des capacités d'actement qui échappent à la conscience des acteurs. Cette manière de caractériser l'acteur est une vision similaire à celle d'A. Garfinkel (2007) et à la tendance phénoménologique d'une manière générale.

C'est grâce aux compétences pratiques qu'un individu acquiert le statut d'acteur. « La réflexivité n'opère qu'en partie au niveau discursif : ce que les agents savent de ce qu'ils font

et de ce pourquoi ils le font, leur compétence en tant qu'agents- relève davantage de la conscience pratique, laquelle est tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive. » (*Ibid.*, p. 33) Il est possible de déduire que tout acteur est, par définition, compétent dans le sens de savoir pratique.

Pour illustrer l'interdépendance des compétences avec les situations, les auteurs de la phénoménologie utilisent le concept d'indexicalité. Husserl définit les expressions indexicales par « leur sens qui ne peut être décidé par un auditeur sans qu'il sache ou qu'il présume nécessairement quelque chose au sujet de la biographie ou des objectifs de l'utilisateur de l'expression, des circonstances de l'énonciation, du cours antérieur de la conversation, ou de la relation particulière, réelle ou potentielle, qui existe entre le locuteur et l'auditeur. » (Cité par H. Garfinkel, 2007, p. 55) L'indexicalité signifie que les propos ne peuvent être compris comme tels, mais comme des éléments faisant partie d'une situation. Par conséquent, leur sens ne peut être saisi sans une connaissance assez profonde de cette situation.

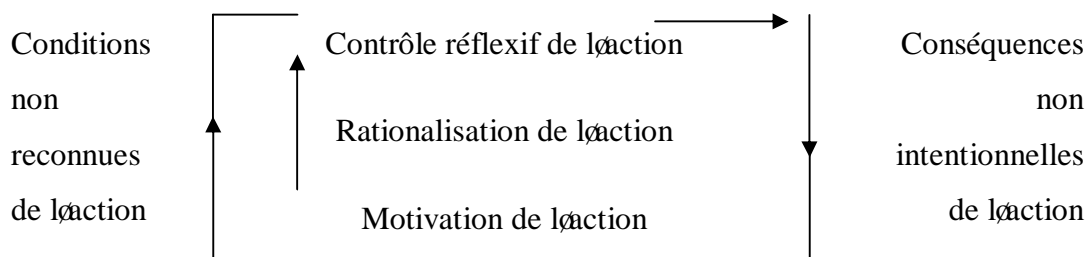
Le savoir pratique, permettant notamment aux acteurs de coopérer et d'entamer une vie sociale, a nécessairement un caractère social. C'est ce qu'A. Schutz (1987) appelle les « stocks de connaissances », les schémas interprétatifs, que possèdent les acteurs et qui appliquent dans la production de l'interaction. La plus grande partie de cet énorme réservoir de connaissances, que Giddens préfère appeler le savoir mutuel ou connaissance mutuelle, mis en œuvre dans les rencontres, n'est pas directement accessible à la conscience discursive des acteurs. Il est inhérent à la capacité de continuer à accomplir des routines de la vie sociale.

A travers la notion de savoir-faire mutuel, la théorie de la structuration passe de l'individu au collectif. Ce savoir mutuel, composante foncièrement importante de l'activité commune des acteurs, explique les logiques de comportement de ces derniers. L'idée clé qui en ressort est que l'acteur constitue la seule médiation à travers laquelle le phénomène de structuration peut être étudié. Pour cette théorie, les approches qui ignorent les motifs et raisons des acteurs passent à côté de l'essentiel. Les motifs et raisons de l'acteur constituent les logiques de son action.

## 1.2. Les logiques de l'action

L'action renferme des composantes qui sont en immersion dont quelques éléments sont visibles, le reste représente des éléments intrinsèques à l'agent. Nous passons en revue succinctement les différentes dimensions de l'action à travers le modèle de stratification.

Figure 11 : Modèle de stratification de l'agent



Source : A. Giddens, 1987, p. 53

Le schéma rend compte de deux dimensions importantes dans le processus de structuration. La première est inhérente aux logiques de l'action décrite dans une superposition de trois procès qui vont du niveau inconscient jusqu'au niveau conscient. La seconde dimension a trait aux conséquences des actions qui ne sont pas toujours conformes aux attentes. Le schéma fait référence aux motifs et aux raisons de l'acteur, sur lesquels Giddens a insisté tout au long de son argumentation.

Les motifs de l'action se rapportent au niveau inconscient. Ils sont enfouis et n'apparaissent que d'une manière déformée. L'acteur prend conscience de ses motivations *quæ posteriori*. Dans le niveau de la rationalisation de l'action, l'acteur est conscient de ce qu'il fait au moment de l'accomplissement de ses actes. Cette capacité peut être exprimée d'une manière discursive. Quant à la réflexivité, elle se définit par la conscience de soi. L'acteur est pleinement conscient de ce qu'il fait et il exerce une capacité à surveiller et contrôler le flot continu de la vie sociale.

La seconde partie du schéma met en évidence les actions des acteurs et leurs conséquences qui ne sont pas toujours attendues. Ces conséquences, non prévues, ne doivent pas être ignorées puisqu'elles constituent les conditions non reconnues des futures actions. Cette précision a un impact déterminant dans le processus de structuration. Elle signifie que la

structure est issue aussi bien des actions intentionnelles que des actions non intentionnelles. Aussi, elle fait intervenir les dimensions conscientes mais aussi inconscientes des acteurs.

Nous avons, dès à présent, une idée sur la capacité de la théorie de la structuration à regrouper des positions théoriques divergentes. Elle fusionne l'organisation consciente et inconsciente d'une part, et la partie délibérée des actions et ses conséquences non intentionnelles, d'autre part. La structuration est la résultante de ces deux types de conséquence. Nous finirons ces remarques par l'idée fondamentale qui consiste à appréhender la réalité sociale à travers les conséquences des actions collectives des acteurs. Giddens rejoint le théorème de Thomas, mentionné au premier chapitre, selon lequel « quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ». (Cité par Merton, 1997, p. 136)

En raison de son importance, nous précisons la notion de structure dans la théorie de structuration.

### ***1.3. La notion de structure***

A partir des arguments précédents, il ressort que la structure résulte des actions volontaires et non volontaires de ses membres. Autrement dit, ce n'est pas toujours le niveau conscient qui définit le fait social. Nous devons répondre maintenant à la question : dans quelle mesure peut-on considérer la structure comme une production sociale des acteurs ?

Giddens prend le soin de définir avec précision les concepts clés qu'il utilise, notamment ceux dont le caractère est polysémique. C'est notamment le cas de la structure. « Bien souvent l'idée de structure est naïvement associée et même assimilée à des images qui peuvent se visualiser sans difficulté, comme le squelette ou l'anatomie d'un organisme, ou la charpente d'un édifice. » (*Ibid.*, P. 65) Il est très courant de retrouver ce type de définition dans les manuels de management. La théorie de la structuration se démarque de ces conceptions morphologiques de la structure à laquelle lui substitue le terme de structurel. « J'ai proposé le terme structurel en lui donnant un sens qui diffère de ceux habituellement attribués au terme de structure afin de me démarquer complètement du caractère fixe, mécanique que tend à avoir ce terme dans la sociologie dite orthodoxe. » (*Ibid.*, p. 67)

Le structurel est composé des règles et ressources mobilisées d'une manière récursive dans la reproduction du système social. Ces éléments constituent les propriétés structurelles du

système social, en l'occurrence l'organisation. Nous reviendront plus tard sur le sens de règles et ressources. Contrairement à J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) qui assimile les règles aux contraintes qu'elles exercent sur le jeu d'acteur, Giddens définit les règles par leurs dimensions contraignante et habilitante. En effet, « le structurel n'existe en tant que présence spatio-temporelle que lors de son actualisation dans les pratiques qui constituent les systèmes, et sous la forme de traces mnésiques grâce auxquelles les agents compétents orientent leurs conduites. » (*Ibidem.*, p. 66)

La structure n'existe que dans la mesure où elle est actualisée dans les pratiques récursives des membres. Son enactment est une condition pour son existence. E. Friedberg (1993) a évoqué autrement cette question ontologique, une règle qui n'est pas mobilisée dans le jeu d'acteur est une forme vide. En dehors de cette condition, le structurel demeure un ordre virtuel. C'est une rectification aux conceptions qui assimilent la structure aux formes et aux dispositifs écrits. En effet, « un objet, quel qu'il soit, n'est qu'une chose, une réalité matérielle en puissance, si elle ne s'inscrit pas en « actes » dans des actions. Ce qui prime ici, dans le processus de structuration, ce sont les pratiques qui, comme conditions, amènent le passage d'une réalité matérielle virtuelle à une réalité sociale. Les objets n'existent comme ressources, que comme conditions, mais aussi comme résultats de pratiques récurrentes. » (C. Leneveu, 1997, p. 83)

La seconde manifestation de la règle est d'ordre cognitif, sous forme de traces mnésiques qui orientent les conduites d'acteurs. Les règles n'existent que si les acteurs croient en leur existence. Plus précisément, ce sont les croyances collectives des membres qui donnent une existence à un fait social, idée cher à J. Searle (1998). Les croyances collectives des membres deviennent constitutives de la structure.

La structure a un double caractère, accompli et cognitif. Cependant, Giddens ne met pas en relation ces deux dimensions. Mais ce qui importe à notre sujet, c'est la réponse à notre question relative à la structure comme production sociale de ses membres. Les règles deviennent un fait social lorsqu'elles sont enactées, lorsqu'elles sont mises en acte et mises en scène dans les accomplissements récurrents.

## II. Le processus de structuration

Nous avons précisé les logiques de l'acteur, la nature des actions qu'ils entament ainsi que la notion de structure. Ces deux phénomènes ne sont pas indépendants, le concept de structuration propose de les relier par l'idée du dualisme structurel.

### II.1. Le dualisme structurel

Le dualisme est sensé résoudre le problème de dichotomie entre les acteurs et les structures. Il va opérationnaliser le concept de reproduction sociale des structures par les acteurs, et c'est la réponse à notre question. Le dualisme signifie que « la constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes, un dualisme. Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon discursive. » (A. Giddens, op. cité, p. 75) Nous sommes au cœur de la théorie de structuration.

L'argument principal est que la structure devient le médium des pratiques récursives, c'est-à-dire qu'elle constitue le moyen utilisé dans l'action collective et, en même temps, son aboutissement. En termes plus simples, les règles et ressources du structurel constituent l'*in put* et l'*out put* du processus de structuration. En effet, les acteurs se réapproprient les éléments du structurel qu'ils mettent en œuvre dans leurs interactions. Ces moyens enactés se trouvent constamment, plus ou moins, transformés par les pratiques récurrentes. Car nous avons auparavant souligné que c'est l'usage qui donne une existence à la structure. Ce processus récurrent de réappropriation représente la reproduction de la structure par les acteurs.

La question qui se pose : pourquoi les acteurs sont-ils obligés d'utiliser les règles et ressources dans leurs activités ? La réponse est fournie par les caractéristiques du structurel, il est à la fois contraignant et habilitant. Les acteurs mobilisent la structure parce qu'ils sont contraints à le faire, d'une part, et elle les habilite en leur permettant de faire aboutir leurs actions, d'autre part. La théorie de régulation sociale n'a retenu que le caractère contraignant de la structure. Quant à l'analyse stratégique, si elle n'a pas suffisamment valorisé le caractère contraignant, elle a toutefois insisté sur l'aspect habilitant. En effet, les règles contraignent certains acteurs et en habilite d'autres qui parviennent à les relier à leurs atouts pour exercer une contrainte par ailleurs.

Le caractère habilitant, dans l'analyse stratégique, s'explique par un effort déployé par les acteurs pour ménager des espaces de liberté les habilitant à utiliser les règles dans des conditions favorables. Cette analyse s'appuie sur l'opportunité qui crée des occasions favorables pour un usage habile des règles. Dans la théorie de structuration, le caractère habilitant s'explique par la compétence des acteurs qui mobilisent, à bon escient, les règles et les ressources. C'est-à-dire que ce n'est pas l'opportunité qui crée les occasions favorables mais c'est la compétence des acteurs.

## **II.2. La nature des règles du structurel**

Le poids des règles dans le raisonnement de Giddens mérite de lui consacrer un intérêt particulier. A l'instar de J.-D. Reynaud (1988, 1997), A. Giddens ne saisit par la règle dans leur sens restrictive, « c'est une conception ferroviaire qu'il faut abandonner. » (O. Favereau et al., 2006) En effet, une règle codifiée, précise et restrictive soit-elle, ne peut dicter une conduite dans un sens précis. L'usage des règles requiert un savoir-faire dans l'accomplissement des activités sociales. Ce savoir-faire est d'ordre méthodologique dans la conduite de ces activités. « Les acteurs qui détiennent un tel savoir, ne peuvent ni prévoir de manière générale, ni établir à l'avance de façon précise toutes les situations dans lesquelles ils se trouveront ; ils disposent plutôt d'une capacité générale d'intervention dans un ensemble indéterminé de circonstances sociales. » (A. Giddens, 1987, p. 71) Il est en de même pour J.-D. Reynaud qui prend l'exemple d'une discipline, comme le droit, dont l'évocation d'une règle détermine les faits considérés. (1997, p. 62) C'est-à-dire que la compréhension de la règle nécessite des connaissances et une méthodologie.

Les auteurs de la phénoménologie, A. Schutz (1987) et A. Garfinkel (2007), utilisent le concept d'indexicalité qui signifie que les règles ont un ancrage social présent dans l'habitus des acteurs. J. Searle (1998) apporte une précision pertinente lorsqu'il distingue les règles régulatrices des règles constitutives. Les règles régulatrices sont ultérieures aux activités qu'elles sont censées organiser. Il cite l'exemple du code de la route. Quant aux règles constitutives, elles fondent et créent l'activité en question. Une règle particulière n'a de sens qu'en ayant une connaissance globale de cette activité. Il prend l'exemple du jeu d'échec.

Cela signifie que le déterminisme, même dans les niveaux d'exécution, ne correspond pas à la réalité. Les acteurs sont dotés d'un potentiel qui leur permet de juger et d'apprécier les situations et d'introduire le jugement dans l'usage des règles.



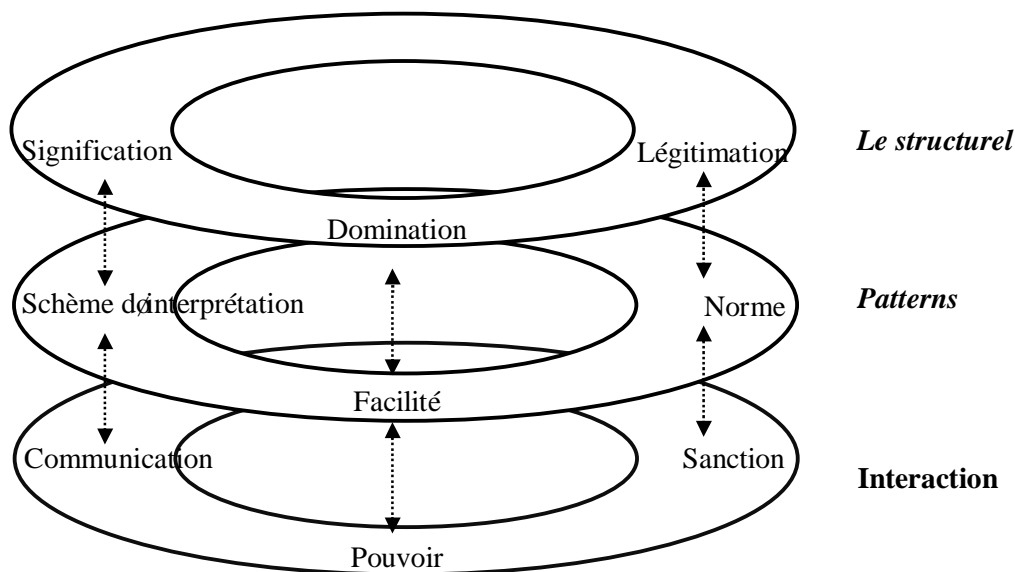
Les règles sont des dispositifs institutionnels qui n'ont de sens qu'en rapport avec l'acteur et l'accomplissement de ses activités. Mais les dimensions les plus importantes des règles sont liées à la constitution du sens et la sanction des modes de conduite (A. Giddens, *op. cité*, p. 67) Ces deux caractéristiques font référence aux dimensions sémantique et légitime des règles. Quant à la dimension politique, elle est inhérente aux ressources. Finalement, la théorie de structuration tient compte à la fois de la dimension politique, sémantique et légitime. Ces trois dimensions sont explicitées dans les formes du structurel.

### **III. Les Formes du structurel**

La figure ci-dessous résume la problématique de la théorie de la structuration qui est celle de connecter le niveau interactionnel, relatif à l'action collective, au niveau institutionnel qui, auparavant, avait un caractère abstrait. Ce schéma constitue une réponse à notre problématique puisqu'il démontre comment les structures sont générées par l'activité sociale dans l'organisation. En plus, il met en évidence les trois logiques qui concourent à la constitution des structures dans une perspective dialectique.

Le schéma constitue un dépassement de la scission dans les raisonnements relatifs à la structuration. En effet, A. Giddens (1976) dénonce la fausse spécialisation entre microsociologie, qui s'intéresse à la subjectivité et l'expérience humaine, et la macrosociologie qui traite des entités institutionnelles. La figure propose un dualisme entre les deux, le monde intersubjectif des acteurs d'un côté, et les dispositifs institutionnels, d'un autre côté. « Plutôt que d'opposer les perspectives objectives et subjectives, A. Giddens (1984) a défié cette opposition, basée sur l'exclusion mutuelle des dimensions objectives et subjectives de la réalité, en y proposant une méta-théorie intégrative : la théorie de la structuration. Cette théorie reconnaît et fait cohabiter les dimensions objectives et subjectives de la réalité sociale, et assume une dualité de structure et d'action » (M. Pozzebon & A. Pinsonneault, 2000).

Figure 12 : Les dimensions de la dualité du structurel



Source : D'après A. Giddens (1987, p.78)

Le structurel est une genèse des interactions qui le produisent et reproduisent via les patterns. Mais de l'autre côté, le niveau interactionnel est contraint par le structurel. L'ordre structurel est issu de trois logiques ;

**La logique sémantique** : La communication entre acteurs produit des significations, dans le sens de Weick (1967 ; 1995). Elle a recours aux schèmes d'interprétations et aux représentations collectives. Cette dimension n'a pas été étayée par Giddens, à titre de complément, la section dédiée au sensmaking constitue le développement de cet axe de structuration. Le langage fait partie de cette dimension, J. Searle (1998) argue qu'il est constitutif de toute réalité sociale, en l'occurrence la structure. L'idée générale est que les règles renvoient à une signification produite par les acteurs qui s'institutionnalise par le processus de réification.

**La logique légitime** : elle renvoie à des normes qui sanctionnent les conduites des acteurs au niveau interactionnel. Les sanctions ne sont pas employées dans le sens restreint de la réprobation, elles renforcent la règle en en faisant un critère de classement social. (J.-D. Reynaud, 1997, p.19) Nous reviendrons avec d'autres explications concernant l'axe de légitimation.

**La logique de domination** (politique) : contrairement à M. Crozier (1963) qui ne reconnaît que le caractère relationnel du pouvoir, Giddens insiste sur son caractère structurel. L'analyse stratégique a traité, d'une manière exhaustive, de la dimension relationnelle du pouvoir. Néanmoins, lorsqu'elle justifie la structuration par les zones d'incertitude qui ont une longévité dans l'organisation, elle acquiert *de facto* un caractère institutionnel. Elle est soutenue par des règles imposées par la partie dominante dans une régulation de contrôle. Dans la théorie de structuration, la domination est liée à une distribution différenciée des ressources. Les pratiques routinières mobilisent des ressources dans des rencontres et dont l'asymétrie produit et reproduit des structures de domination. C'est-à-dire qu'il existe une structure de domination constamment entretenue par des interactions déséquilibrées en termes d'allocation de ressources. La domination dépend de la mobilisation de deux types de ressources. « Les ressources d'allocation font référence aux capacités transformatrices qui permettent de contrôler des objets, des biens ou, plus globalement, des phénomènes matériels. Les ressources d'autorité font référence aux formes de capacité transformatrice qui permettent de contrôler des personnes. » (A. Giddens, 1987, p. 82)

Cependant, comme il a été mentionné plus haut, les éléments matériels ne deviennent des ressources qu'après leur incorporation dans un procès de structuration. Ceci rejoint l'analyse de Sayles (1958) concernant le groupe stratégique qui développent des capacités à partir des ressources lui permettant d'exercer un pouvoir. Cette capacité de peser dans le jeu organisationnel dépend de la mobilisation du potentiel (matériel et humain) dans une régulation de contrôle qui institue des règles de domination. Le dispositif institutionnel, produit par la régulation d'un acteur clé, est actualisé dans des cycles de rencontres. Ce point de vue est la conjugaison de l'analyse stratégique et de la théorie de régulation.

En effet, la théorie de structuration propose une méthodologie pour l'analyse des situations. Le schéma reste pauvre en termes d'explications, nous avons tenté de l'enrichir par notre revue de la lecture. Nous reviendrons, dans une autre section, sur ce schéma qui nous servira comme une armature pour la conception de notre grille d'analyse.

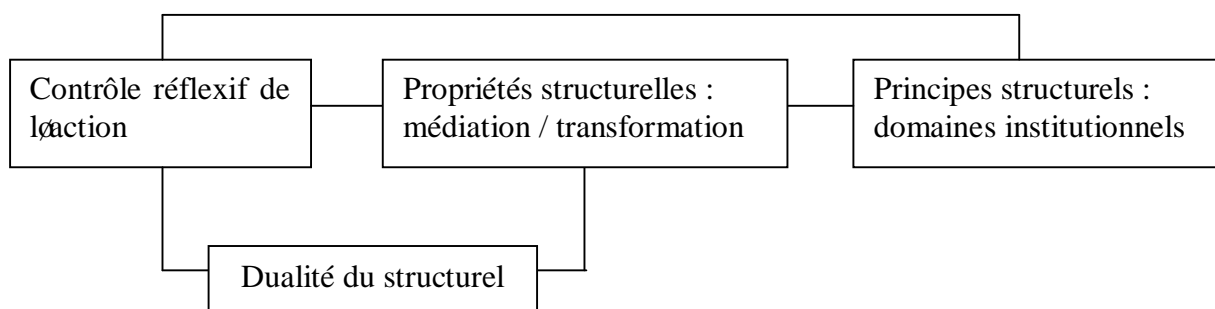
Nous passerons à l'analyse institutionnelle proposée par la théorie de structuration. Elle aborde le concept d'institution, le sens de la contrainte et comment se produit l'intégration institutionnelle.

## I.V. L'analyse institutionnelle

Toute activité sociale génère ses propres règles qui agiront plus tard par leur contrainte. Les règles sont issues d'un processus, conscient et inconscient, de réification durant lequel elles deviennent des choses dans le sens Durkheimien. Mais Giddens reste très prudent quant à ce concept structuraliste qui risque de l'amener à se contredire. C'est la raison pour laquelle nous devons préciser d'abord la signification de l'institution. Elle est constituée des éléments les plus persistants du système social. Cependant, les règles n'ont pas toute la même importance. Lorsqu'elles ont une extension spatio-temporelle importante, elles s'érigent en principes d'organisation. Ces derniers « rendent possible l'existence de formes particulières et reconnaissables de distanciation spatio-temporelle. » (A. Giddens, 1987, p. 239-240) Le schéma ci-dessous met en évidence dans quelles conditions les principes structurels sont créés. Ils sont la production et la reproduction d'un dualisme qui, par le processus de réification, ils acquièrent une réalité propre.

La discussion a un grand intérêt pour notre sujet, puisqu'elle décrit comment se forment les ensembles structurels et comment ils s'intègrent.

Figure 13 : Caractère dualiste de l'émergence des institutions



Source : A. Giddens, 1987, p. 250.

Comparé aux principes structurels, les institutions recouvrent les pratiques sociales les plus profondément sédimentées et ancrées, au sein des systèmes sociaux. Le degré d'institutionnalisation des règles est en fonction de leur réification qui renvoie à la contrainte, elle-même définie par l'envergure spatio-temporelle. Il est aussi dépendant de la capacité intégrative. La naissance des ensembles structurels résulte des institutions qui ont une capacité de regroupement systématique mais aussi organique.

Dans les théories précédentes, l'existence des règles se résumait par leur contrainte. E. Durkheim (1988) donne trois significations à ce concept :

- La structure est contraignante de par sa longévité qui dépasse celle des personnes, elle est préexistante à l'activité humaine ;
- Elle a une envergure qui dépasse celle des agents, pris individuellement, en termes de temps et d'espace ;
- Elle a un caractère objectif qui limite la portée de l'action des membres.

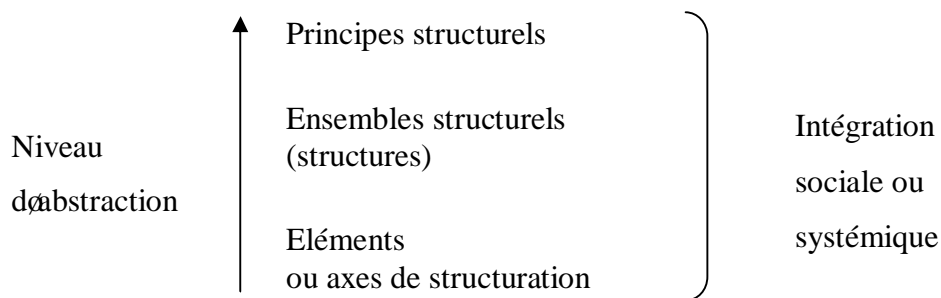
La contrainte renvoie à l'inertie des structures qui ont un poids dans les pratiques sociales. La notion de contrainte ainsi définie, est assimilée à une chose qui intervient de l'extérieur à l'action humaine. C'est un raisonnement structuraliste dont l'idée sous-jacente est que « les structures suffisent dans tous les cas à déterminer l'action individuelle, c'est-à-dire ne laissant aucune marge d'autonomie aux acteurs. » (P. Bernoux, 2004) Ceci contredit la théorie de structuration qui argue que : « la contrainte structurelle n'est pas cette forme causale implacable que les partisans de la sociologie structurelle ont à l'esprit lorsqu'ils insistent avec véhémence pour associer l'idée de « structure » à celle de contrainte. Les contraintes structurelles ne s'exercent pas indépendamment des motifs et des raisons qu'ont les agents de ce qu'ils font. Les propriétés structurelles des systèmes sociaux « n'agissent pas sur » une personne de manière à la « forcer » à se comporter d'une façon particulière, comme le faisaient des forces de la nature. » (A. Giddens, 1987, p. 239)

La contrainte signifie que les actions ne sont pas créées *ab initio* par les acteurs sociaux (J. Rojot, 1998), ils produisent et transforment ce qui est déjà fabriqué dans la continuité de la praxis. Autrement dit, la contrainte intervient dans les processus sociaux par l'enactment de ses éléments, par leur activation récurrente. Ceci corrobore la définition du structurel qui renvoie à des règles et ressources qui sont mobilisées dans l'action. Leur réappropriation est justifiée par leur contrainte.

Mais les règles ne sont pas uniquement contraignantes, elles sont aussi habilitantes. Cette deuxième propriété n'est pas du tout évoquée par le courant structuraliste.

Le dispositif institutionnel comporte les règles, les principes organisationnels et les institutions. Leur différence essentielle se situe dans leur capacité d'intégration. Les institutions ont le plus de capacité de regroupement et de création des ensembles structurels.

Figure 14 : L'intégration de l'ensemble institutionnel



Source : A. Giddens, 1987, p. 247.

L'idée de l'encastrement institutionnel de M. Granovetter (1985) est mise en évidence dans le schéma. Les règles s'imbriquent les unes aux autres, du bas vers le haut, dans le sens de l'abstraction. La construction de l'ensemble s'effectue par des règles dont l'étendue spatiotemporelle est de plus en plus importante. La question qui se pose : comment des pratiques quotidiennes, voir anodines, produisent et reproduisent des ensembles structurels ? La théorie de la structuration répond par deux types d'intégration : systémique et organique.

L'intégration organique fait référence à la systémisation des rapports de coprésence. Les liens deviennent organiques mais entre personnes présentes, c'est-à-dire que ce qui est primordial, c'est cette coordination directe entre les acteurs. En revanche, la coprésence des acteurs, comme condition, est absente dans l'intégration systémique. Les mécanismes à l'œuvre renvoient à l'homéostasie, concept emprunté à la théorie des systèmes. En ce sens que l'agrégation correspond à des liens réifiés, à une consolidation autonome de la réflexivité des acteurs.

Le regroupement des unités, concept fondamental chez H.Mintzberg (1985), trouve des explications chez Giddens. Il s'explique par deux types de mécanismes ; des rapports conscients et directs entre acteurs d'une part, et des liens réifiés, naturalisés et inconscients entre entités éparpillés, d'autre part. Le plus important, c'est le rôle intégrateur du dispositif institutionnel.

#### I.V. Apports et limites de la théorie de structuration

Comme nous l'avons escompté, la théorie de la structuration nous a proposé le cadre général qui tient compte de deux approches : holiste et individualiste, subjectiviste et objectiviste. Ce

cadre illustre notamment notre principal questionnement à savoir, dans quelle mesure la structure est une production sociale de ses membres et comment elle agit, par rétroaction, sur leur activité ?

Pour répondre à cette question, la théorie de la structuration suggère un double raisonnement. Le premier s'intéresse à ce que font les acteurs, car elle argue l'impossibilité de saisir une situation sans comprendre les motifs et raisons des acteurs. Le second raisonnement traite de la dimension institutionnelle. Le lien entre les deux raisonnements est établi par le dualisme. Celui-ci signifie que l'action collective reproduit la structure, dans le sens de dispositif institutionnel, d'une part, et elle devient le médian des pratiques sociales dont elle est issue et qu'elle contraint en même temps, d'autre part.

Trois logiques concourent à la constitution des structures ; la logique politique, sémantique et légitime. Ceci nous permet d'enrichir ces processus par les approches présentées dans les dernières sections, d'autant que les axes de structuration restent peu développés dans la théorie de structuration.

L'une des idées fortes de la théorie de Giddens est l'abandon du caractère fixe et morphologique de la structure pour l'inscrire dans une dialectique, et surtout la saisir d'un point de vue institutionnel. Autrement dit, sans négliger les dimensions de l'acteur, une analyse des structures est par excellence une analyse institutionnelle.

Par ailleurs, des réponses ont été données à la question ontologique relative à la structure. Celle-ci correspond à des règles et ressources mobilisées dans les pratiques récursives. Le structurel comprend uniquement aux éléments énoncés dans l'action. Il a aussi un caractère cognitif, sous forme de traces mnésiques chez les acteurs. Néanmoins, le rapport entre la structure accomplie et la structure cognitive n'est pas établi dans la théorie de la structuration. Nous essayerons de parer à cette limite lors de la prochaine section.

Cependant, la théorie de la structuration accuse d'autres insuffisances, notamment en matière de logiques de structuration qui n'ont pas été suffisamment développées. Elle n'établit pas non plus de liens entre ces dimensions.

La dernière faiblesse est relative à l'analyse institutionnelle qui reste pauvre. L'intégration structurelle est l'œuvre de deux mécanismes, organique et systématique. À l'instar de Crozier et Friedberg (1977), l'aboutissement de la théorie de structuration est une systématisation de

l'ensemble structurel à travers le processus de réification. Ce processus de constitution des structures n'est pas non plus développé par la théorie de Giddens. Nous comptons rattraper ces insuffisances lors de la prochaine section.



## **Section III : Les études empiriques relatives à la théorie de structuration**

---

Dans une présentation de la théorie de structuration de Giddens, J. H. Turner (1991, p. 536) a identifié 10 principaux concepts : les besoins de la sécurité ontologique, les motifs inconscients, la conscience pratique, la conscience discursive, le système social d'interactions, régionalisation/ routinisation, les propriétés structurelles/ institutions, les principes structurels, les règles et les ressources et la structure. Les études empiriques relatives à la théorie de structuration nous donnerons une idée plus précise sur la manière dont ces concepts peuvent être utilisés pour expliquer et comprendre les problèmes de l'organisation. Faut-il encore que ces études respectent les consignes de cette théorie, notamment le raisonnement dualiste.

### **I. L'Analyse discursive de la stratégie**

Dans un article intitulé les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action, F. Wacheux (1998) utilise la théorie de structuration pour analyser la stratégie de l'entreprise, du point de vue discursif. Bien que son objectif reste exploratoire et l'aboutissement de sa recherche est la proposition d'hypothèses, nous tenterons de comprendre comment il a mobilisé les concepts de la théorie de Giddens pour y parvenir.

Le concept fondamental utilisé est celui de la conscience pratique, car elle représente une partie substantielle du savoir pratique tacitement utilisé dans l'exercice du dirigeant. Il suppose aussi que les dirigeants disposent d'un poids dans le processus stratégique et leur discours peut faire l'objet d'une étude, d'où l'approche acroamatique, (F. Wacheux, 1995).

Son échantillon se compose de douze dirigeants de différentes entreprises à qui, il a administré des entretiens semi-directifs. Mais il commence tout d'abord par définir le paradigme stratégique dans lequel il se positionne. Il évite un déterminisme écologique total et il n'admet pas non plus une totale liberté des acteurs dans ce processus. C'est une troisième voie qu'il explore. Il se propose de comprendre qu'est ce qui est stratégique à travers le

discours des dirigeants et comment ces derniers utilisent les routines dans le processus stratégique.

Le premier élément qui ressort de ses entretiens est la forte dispersion des réponses sur le caractère stratégique. Mais en contextualisant les réponses, il arrive néanmoins à repérer des logiques. Il introduit les moments stratégiques qui influencent les représentations sur le futur. Face à la difficulté de trouver un consensus sur le caractère stratégique, il tente de définir un sens en confrontant les représentations des acteurs avec les situations empiriques, c'est l'idée de l'appropriation et la régionalisation contextuelle.

Trois concepts clés expliquent le discours stratégique ; sa nature, le contexte de l'action et le résultat stratégique. Cette étude a abouti aux hypothèses suivantes :

1. Le discours stratégique s'inscrit dans le jeu de relations de pouvoir médiatisées par l'acte discursif ;
2. Plus l'espace de travail est personnalisé, plus l'autonomie de l'acteur est grande. La maîtrise de l'espace signifie plus d'influence sur les autres ;
3. Le résultat stratégique appartient au passé, il intervient comme l'un des facteurs structurant mobilisé dans l'action.

Les trois hypothèses suggérées renvoient presque toutes à la dimension collective de la stratégie et surtout à son inscription dans une logique politique. L'étude de F. Wacheux (2000) tente d'expliquer la stratégie de l'entreprise par la logique d'acteurs et ce, au détriment du cadre dialectique que propose la théorie de structuration. Seuls deux concepts ont été empruntés à la théorie de structuration, la conscience pratique et la routine. Enfin, l'analyse discursive conclut par la prégnance de la dimension politique dans le processus stratégique.

## **II. Les rencontres en organisation**

A partir des configurations organisationnelles de H. Mintzberg (1978), P. Romelaer (1996 ; 2000) effectue une relecture de cette approche dans le paradigme subjectiviste, notamment interactionniste. Il commence par introduire quelques amendements. « Les phénomènes organisationnels régularisés ne comprennent pas seulement la hiérarchie et les outils de gestion. La synthèse des résultats de recherche en gestion effectuée par H. Mintzberg (1979), à laquelle j'effectue des ajouts venant de recherches plus récentes montre qu'il faut tenir

compte de cinq mécanismes de coordination, cinq activités professionnelles, douze configurations organisationnelles et neuf systèmes vitaux » (P. Romelaer, 1998).

L'auteur dénonce notamment l'exclusion des acteurs dans l'émergence des configurations. Il tente de les réhabiliter en intégrant les rencontres. Ce concept est fondamental pour comprendre la théorie de structuration. Il estime la quasi-impossibilité de fonctionnement des mécanismes de coordination, se basant sur la standardisation, à l'extérieur des rencontres. D'un côté, les dispositifs de gestion sont mis en œuvre lors des rencontres et, de l'autre côté, ces dernières ne ressoudent pas tous les problèmes de coordination. Il existe une proportion, infime soit-elle, de dispositifs impersonnels qui peuvent assurer la coordination entre personnes distantes sans la nécessité de rencontres.

P. Romelaer (2000) n'a pas vérifié empiriquement ses suppositions. Il est resté fidèle au fondateur de l'interactionnisme, E. Goffman. Il s'est contenté de comptes rendus d'une série de dix rencontres, parfois fortuites, entre acteurs, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Finalement, l'auteur de cette enquête n'a pas expliqué l'émergence des configurations organisationnelles dans le paradigme interactionniste, il a juste démontré l'importance des rencontres.

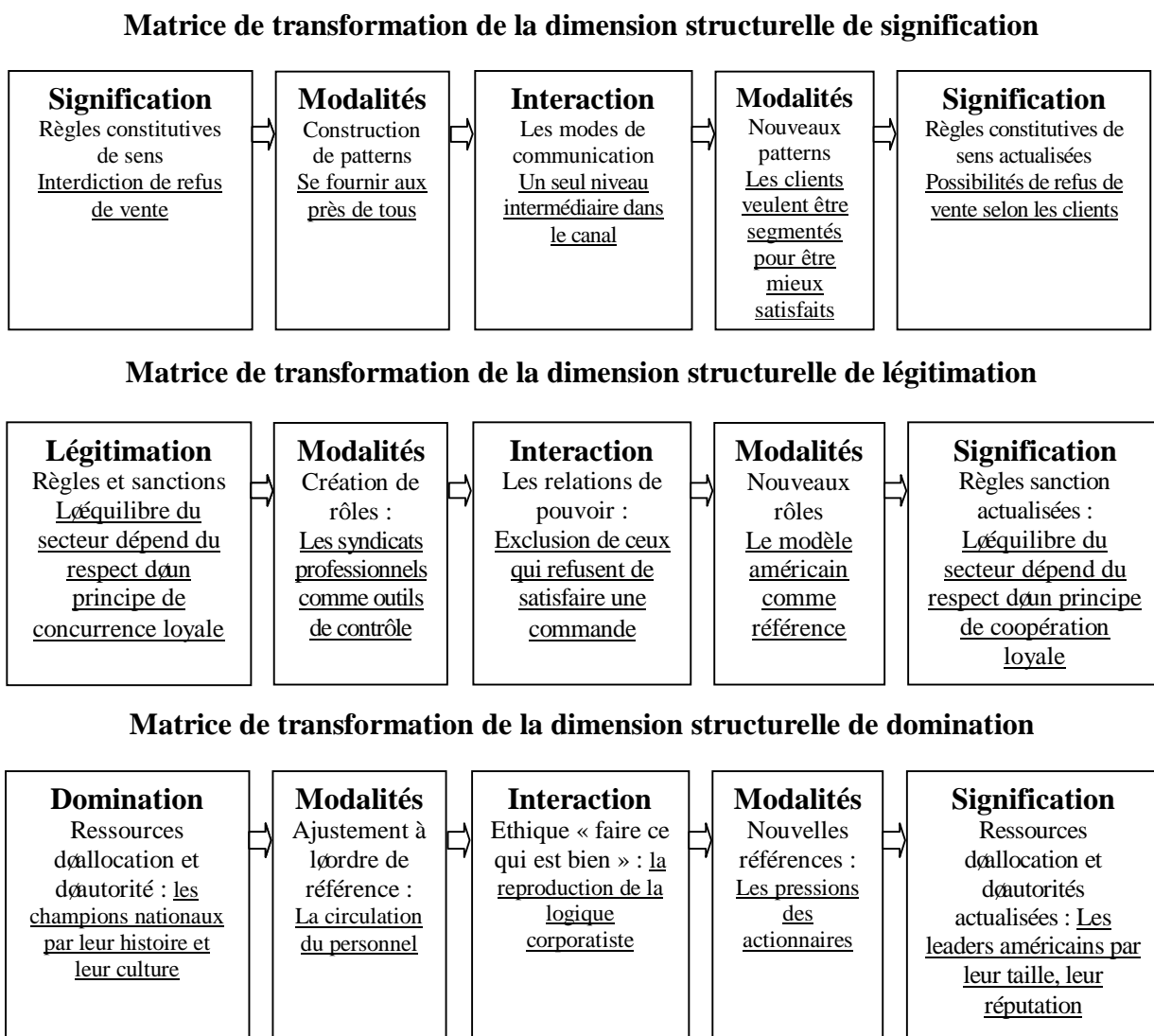
### **III. La matrice de transformation et du changement structurel**

D. Autissier et J. Le Goff (2000) ont étudié le changement de configuration des réseaux de distribution des composants électroniques en France. Avant 1992, la distribution était assurée par une multitude de champions nationaux français. A partir de cette date, avec l'avènement de grandes firmes américaines, une configuration oligopole s'est progressivement mise en place.

Il ne s'agit pas simplement d'un changement de formes, mais de l'apparition de nouvelles pratiques. La distribution est devenue sélective et une nouvelle répartition de rôles est apparue. Les grands distributeurs ne fournissent que les clients d'une certaine envergure. Les petits clients se voient carrément refusés la vente pour diverses raisons. Ils sont orientés à un pallier de distributeurs plus modestes et une segmentation a été opérée. Cette pratique, interdite en France, a été toutefois légitimée par les acteurs.

La nouvelle configuration de distribution de ce secteur a été étudiée à travers la matrice la transformation qui se compose de la logique sémantique, normative et politique. Comme l'explique A. Giddens (1987), les règles du structurel peuvent changer lors de leur actualisation dans la pratique et ce, par le biais des modalités (les patterns).

Figure 15 : La matrice de transformation structurelle



Source : D. Autissier et J. Le Goff, 2000, p. 197-199

Remarque : Le texte souligné renvoie aux résultats de l'enquête.

Bien qu'elle ait l'apparence d'un schéma linéaire, la figure forme des boucles dont le point nodal est constitué des règles et ressources du structurel. Cette position du structurel reflète

l'idée clé du structurel comme médian des interactions, c'est l'illustration du dualisme. La matrice apparaît lors de la superposition des trois figures. Le changement structurel des réseaux de distribution de l'électronique est examiné à partir des trois dimensions.

C'est le lien entre la domination, la légitimation et la signification qui explique le changement structurel du réseau. La distribution sélective résulte d'un rapport de domination exercée conjointement entre les grands groupes et les syndicats professionnels. Le refus de vente qui y résulte, était prohibé auparavant. Il devient une règle de jeu fondamentale pour la réussite des nouvelles stratégies des firmes américaines. Cette nouvelle règle est devenue légitime car sa transgression expose à des sanctions et risque de provoquer un déséquilibre du secteur.

La particularité de cette étude réside dans la personnalisation de la matrice de transformation pour le cas étudié. Les auteurs ont combiné les trois dimensions du structurel avec leurs modalités respectives. Ils ont expliqué le changement structurel par la mise en place de nouvelles règles de jeu par les acteurs dans une posture dualiste.

## **I.V. Les implications organisationnelles de la technologie**

Les problèmes de la technologie et leurs implications organisationnelles ont fait l'objet d'une multitude d'études. S. Barley (1986) fut parmi les premiers à réexaminer ce problème à partir de la théorie de la structuration.

### ***IV.1. L'étude des services de radiologie de S. Barley (1986)***

S. Barley (1986) a construit une grille d'analyse à partir de la théorie de structuration. Son étude a porté sur la comparaison des processus de structuration de deux services de radiologie appartenant à deux organisations différentes. Le contexte était celui de l'introduction d'une nouvelle technologie.

Dans le premier service, les techniciens ont développé les compétences requises pour manipuler la nouvelle technologie, le scanner. Cette compétence, non seulement a été reconnue par les médecins radiologues, mais les rapports avec eux ont évolué vers la coopération. A l'inverse, dans le second service, les relations entre techniciens et radiologues ont évolué vers l'évitement. Les médecins ont gardé la même attitude de donneurs d'ordres, malgré la compétence des techniciens.

Ce sont deux champs sociaux qui se sont structurés de manières différentes. Le premier service a développé des rapports de coopération car les techniciens, issus du service traditionnel, ont collaboré avec les médecins pour réussir la maîtrise de la nouvelle technologie. Ces rapports positifs se sont prolongés jusqu'à la phase d'exploitation du service. La nouvelle organisation, qui favorisait l'apprentissage, était horizontale et décentralisée. Dans le second service, l'absence de collaboration, le cloisonnement et la centralisation s'expliquaient par le recrutement des techniciens de l'extérieur de l'hôpital. Les acteurs n'ont pas vécu une expérience d'apprentissage qui nécessitait une remise en cause de l'organisation traditionnelle. Ils n'ont fait que reconduire l'ancienne configuration.

Cette étude montre bien que les acteurs ont tendance à se réapproprier de manière différente la même technologie. La structuration ne s'explique pas par des facteurs contextuels objectifs qui imposent un modèle optimal, mais par des arrangements d'acteurs. Ces derniers ont toujours une certaine liberté, dans leurs actions, qui les amène à produire des réalités intersubjectives différentes qui conditionnent les performances. Cette étude met en évidence l'interaction entre l'intersubjectivité et la technologie dont l'ensemble constitue le construit social.

#### **IV.2. La relation technologie structure**

C. Croleau (2000) a mené une étude comparative entre les recherches qui se sont intéressées à l'application de la théorie de structuration pour expliquer le lien structure-technologie. Les trois études retenues étaient celles de Barley (1986), Orlikowski (1991 ; 1992 ; 1996) et DeSanctis & Poole (1994).

Ces travaux, notamment celui de Orlikowski (*Ibid.*), partent de la dualité de la technologie, comme produit et médium de l'action collective. Il s'agit de l'action des concepteurs mais aussi celle des usagers. Selon ces recherches, « l'actualisation du potentiel structurel, formé par les caractéristiques et l'esprit de la technologie, génère des patterns d'interaction qui peuvent affecter les propriétés structurelles du groupe qui l'utilise. » (C. Croleau, 2000, p. 160)

En revanche, ces recherches ont un point de vue différent de ce qu'est la technologie. Ils privilégient tantôt la dimension sociale, tantôt la dimension matérielle. En plus, la technologie est reconnue comme une entité qui donne une forme matérielle au structurel. Ces travaux ne

respectent pas tous la dimension processuelle de Giddens. Enfin, la théorie de structuration explique l'émergence de l'ordre institutionnel à partir des pratiques récurrentes de ses membres. Elle insiste sur le lien entre l'individu et l'institution. Certaines de ces recherches ont privilégié l'un au détriment de l'autre.

Néanmoins, C. Groleau (*Ibid.*) propose des pistes de recherche susceptibles de pallier aux limites relevées. Il insiste sur l'étude des règles et ressources qui lui semblent être une piste intéressante.

Dans une enquête antérieure C. Groleau (1995) a étudié les implications organisationnelles de l'implantation d'une nouvelle technologie. Le lien structure-technologie est médiatisé par les acteurs qui se réapproprient, dans leurs activités quotidiennes, les éléments matériels de la technologie. La technologie a considérablement modifié leurs rapports, c'est-à-dire la dimension intersubjective de l'ordre. Elle a requis davantage de coopération et a modifié la nature du contrôle.

Néanmoins, C. Groleau (*Ibid.*) a beaucoup plus mobilisé l'approche stratégique de M. Crozier (1963), notamment la notion de zone d'incertitude. En revanche, ses conclusions ne donnent pas le primat à la dimension politique, dans le sens de la domination de Giddens (1987). « La construction intersubjective du sens sur laquelle nous avons mis l'accent dans notre étude de cas nous a permis de comprendre que l'évolution des interactions au sein de l'équipe des graphistes peut s'expliquer en d'autres termes que la domination. » (Groleau, *Ibid.*) Nous estimons que le problème n'est pas tant de saisir la technologie dans sa dimension matérielle ou sociale, mais dans sa conception comme ressource. Ceci nous aidera à mieux saisir ses implications organisationnelles.

L'étude de C. Groleau (*Ibid.*) a démonté l'impact organisationnel de l'introduction d'une nouvelle technologie via les pratiques récurrentes des acteurs. La prise en compte de la technologie comme ressource reste une proposition et une piste que nous retiendrons. La réappropriation de la technologie, dans la pratique par le jeu d'acteurs, est une autre idée qui reconforte notre cadre théorique. Enfin, la démarche heuristique de C. Groleau s'est beaucoup imprégnée de l'analyse stratégique de Crozier.

## **V. Le cadre constructiviste de H. Bouchikhi (1990)**

La tentative de proposition d'une approche constructiviste est partie d'une étude de cas consacrée à la RATP en France. La problématique était de comprendre le phénomène de prolifération des micro-ordinateurs dans cette entreprise. La revue de la littérature qu'il a réunie se scinde en deux parties, les approches internalistes et les approches externalistes. Les deux courants théoriques ne parviennent pas à expliquer le phénomène, faisant l'objet de son étude. Ceci est dû à la dichotomie elle-même, qui constitue un handicap pour la compréhension des problèmes de l'organisation.

La diffusion de la micro-informatique, dans cette entreprise, ne s'expliquait pas par un changement dans l'environnement, ni à un quelconque facteur de contingence. Même si l'environnement offre de nouvelles opportunités, en matière d'application et d'équipement informatiques, l'influence sur cette entreprise n'est pas systématique, elle s'effectue par une médiation humaine. Ce sont les acteurs qui intègrent ces changements, mais via un schéma dialectique emprunté à J. Piaget (1972). Celui-ci s'oppose au schéma traditionnel de stimulus → réponse d'H. Simon (1978). Face à un changement, les acteurs interprètent à travers des schèmes d'assimilation pouvant absorber les nouveautés et les potentialités de réponse. (A. Bouchikhi, 1990, p. 102) Faut-il encore que la nouveauté ait un caractère stratégique pour que l'acteur en question se la réapproprie ?

A. Bouchikhi est parvenu à proposer une grille d'analyse alternative aux modèles dominants, notamment la grille d'Aston. Sa grille est une reprise partielle de la grille d'Aston, qu'il complète avec des concepts de la théorie de la structuration et l'approche de P. Bourdieu. Le raisonnement est dialectique dans le sens de Giddens et de Piaget (1972). La grille d'analyse empirique se compose de quatre éléments ;

- Le champ de structuration ;
- La configuration structurelle ;
- Le stade de structuration ;
- Les traits de structuration.



### ***V.1. Les notions de champ et de stade de structuration***

La dimension spatio-temporelle est prise en compte. La notion de champ recouvre aussi bien l'espace que le temps. La structuration, fortement liée aux espaces, se déroule également d'une manière séquentielle. Le concept de champ met en évidence les logiques de fonctionnement dotées d'une certaine autonomie par rapport aux structures sociales globales. (*Ibid.* p. 90) La définition de champs, empruntée à P. Bourdieu (1984), renvoie à la logique d'acteur de M. Crozier (1963) et de J.-D. Reynaud (1997). La structure du champ est à la fois cadre des stratégies d'acteurs et, en même temps, résultat de ces mêmes stratégies.

La structuration est contrastée en fonction des étapes. Chaque étape de structuration s'identifie par une certaine configuration des traits de structuration. C'est la notion de stade de structuration.

### ***V.2. Les traits de structuration***

Les traits de structuration sont constitués de règles et ressources de la théorie de Giddens. Pour ses besoins spécifiques, A. Bouchikhi retient les traits structurels suivants :

1. La division de travail ;
2. Le type de micro-ordinateurs utilisés ;
3. La localisation des entités impliquées dans le processus ;
4. Le niveau de décentralisation de la politique micro-informatique ;
5. Les procédures de coordination ;
6. La taille du parc informatique ;
7. La formation d'une communauté micro-informatique.

Certains traits de structuration sont inhérents aux ressources, d'autres aux règles organisationnelles (notamment formelles) ainsi qu'à l'espace. Le dernier trait structurel a concerné la constitution d'un acteur collectif. Les étapes de structuration se caractérisent par une certaine configuration des traits de structuration.

### ***V.3. Les étapes du processus de structuration***

#### **Stade 1 : Logique individuelle de la micro-informatique**

Cette étape se caractérise, sur le plan structurel, par le caractère dispersé des personnes activant dans le domaine de l'informatique et la modestie du parc informatique.

Les services informatiques n'ont pas pris en charge le problème informatique, en raison de l'absence de schèmes d'assimilation appropriés. Les initiatives individuelles s'expliquaient par leur volonté d'obtenir une promotion sociale. Leur émergence a été favorisée par la décentralisation et la souplesse des achats d'équipements. Plusieurs supérieurs ont manifesté leur hostilité à cette informatisation, par peur de voir leur influence diminuée.

Les responsables qui ont été les pionniers dans l'acquisition de matériel avaient l'ambition de voir leur service jouer un rôle majeur dans l'informatisation.

### **Stade 2 : L'émergence d'une structuration décentralisée**

Cette étape se caractérise par l'apparition des experts en matière de programmation, et les utilisateurs des solutions qu'ils proposent. Les experts deviennent incontournables dans les décisions d'achat informatique. En revanche, ils interviennent, sous différentes formes, formelle et informelle, et parfois à travers une cellule qui dicte une politique et met en place des normes.

Un noyau d'informaticiens fait son apparition, ses membres s'échangent leurs expériences et les outils. La plupart de ces informaticiens n'occupaient pas des postes prestigieux et les perspectives de promotion étaient quasi-nulles auparavant. Ils se sont constitués en compétences spécifiques qui proposaient des solutions de gestion et non pas des gadgets. En revanche, les cadres experts cherchaient beaucoup plus à conquérir une marge d'autonomie par rapport à leurs supérieurs. La diffusion s'est faite par la sensibilisation des solutions informatiques et la multiplication du parc matériel qui aboutit, par la même, à la création de nouvelles cellules informatiques.

### **Stade 3 : Emergence d'une structuration centralisée**

Dans ce stade, la différenciation des rôles d'expert s'est accentuée. Quant aux cellules locales, elles perdaient de leurs prérogatives au profit d'une instance centralisée créée pour assurer la coordination à l'échelle de l'entreprise. La création des structures centralisées avait aussi pour but de tracer une politique commune et l'harmonisation, par l'adoption de règles et normes communes.

La micro-informatique devient un métier à part entière occupant à plein temps plusieurs dizaines de personnes. « Cette population forme un véritable réseau transversal à toutes les directions de l'entreprise ayant son propre langage, ses rites, ses héros et ses normes. » (A. Bouchikhi, *ibid.*, p. 111) Cette nébuleuse s'apparente à un acteur collectif qui s'est constitué grâce à l'entraide et l'échange d'outils entre les techniciens.

#### **V.4. Analyse du cas**

L'approche constructiviste de A. Bouchikhi (1990) a abouti à la proposition d'une grille d'analyse du phénomène de structuration de l'organisation. Cette grille a été personnalisée au problème étudié, à savoir la prolifération des micro-ordinateurs au sein de la RATP. Les traits structurels, constitués de règles et ressources, sont issus des théories des organisations qui proposent un raisonnement dialectique, notamment celles de J. Piaget (1972) et P. Bourdieu (1991). Le phénomène de structuration a été décrit comme une configuration des éléments du structurel, dans des périodes successives.

L'environnement n'est pas assimilé à ce milieu qui dicte la structure à adopter. Il offre des possibilités et des opportunités aux acteurs qu'ils se réapproprient en fonction de leurs stratégies. Mais le structurel est la résultante de l'action collective des acteurs et, en même temps, son cadre contraignant. Ce dernier point n'apparaît pas clairement et explicitement dans l'analyse de A. Bouchikhi.

La RATP est une entreprise bureaucratique qui a vécu l'expérience d'informatisation de ses services. C'est un processus de structuration d'un champ qui s'est déroulé en plusieurs séquences. Sa diffusion était contrastée en fonction des espaces. La structuration est fortement liée à la notion d'espace-temps. Chaque séquence se distingue notamment par l'avènement d'acteurs. Ils saisissent des opportunités et des éléments contextuels et parviennent à mettre en œuvre leurs stratégies et opérer une régulation. Les régulations et contre-régulations constituent des manières différentes de s'approprier des règles et de contrôler le processus. Les règles produites dans cette régulation ont un caractère ambivalent, elles habilitent certains acteurs et en contraignent d'autres. Nous remarquons que la transformation décrite, à la RATP, a été beaucoup plus analysée du point de vue politique, en termes de stratégies d'acteurs utilisant des atouts afin de parvenir à leurs fins.

Quand à l'environnement, il intervient dans le processus de structuration via les schèmes d'interprétation des acteurs, en saisissant les possibilités qui leur sont offertes en accord avec leurs stratégies.

C'est une lecture Crozienne du processus de structuration, approche que, pourtant Bouchikhi (*Idem.*, p. 122), estime inappropriée et incapable d'expliquer le problème étudié. Encore une fois, nous sommes en présence d'un travail qui n'a pas pu ignorer la dimension politique de la structuration et, en plus, il a mobilisé l'essentiel des concepts de l'analyse stratégique.

## **Conclusion**

La plupart des études mentionnées donnent une prégnance à la dimension politique du phénomène de la structuration. En outre, l'analyse stratégique ou, du moins ses concepts, ont été fortement mobilisés. Ceci démontre son caractère incontournable pour la description du champ organisationnel.

La théorie de la structuration semble être intéressante pour les problématiques de la technologie. Son apport majeur se situe dans le dualisme qu'elle propose entre la technologie et les acteurs. La structuration résulte de cette dialectique dans laquelle les technologies interviennent comme des ressources enactées dans les processus.

## Section IV : La grille d'analyse

---

Notre objectif initial était d'élaborer un cadre qui rend compte du caractère construit de la structure. Ce cadre devait réconcilier plusieurs points de vue divergents, notamment entre objectivisme et subjectivisme. De par la nature de notre questionnement, la posture constructiviste s'est imposée à nous car il a été question d'articuler des idées différentes, voire divergentes. Pour asseoir ce raisonnement, nous feront appel à la définition du capital culturel de P. Bourdieu (1979) qui le définit dans trois états différents mais inter-reliés ; état incorporé, état objectivité et état institutionnalisé. Nous reprenons ces trois états pour définir la structure comme construit social.

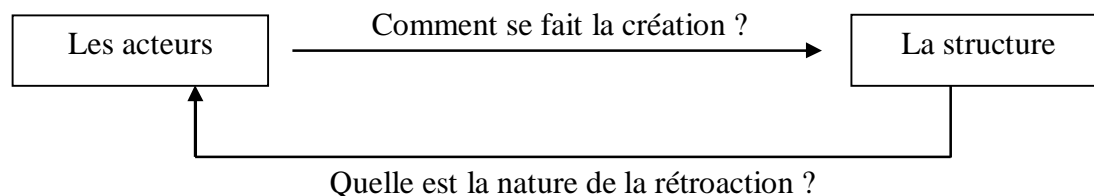
Tout d'abord, l'activité ordinaire des acteurs génère les premiers rudiments de la structure et ce, via le processus d'objectivation. C'est la structure comme processus de création et de recreation auquel correspond la notion d'organizing, le champ social en perpétuelle construction. Ensuite, le processus d'objectivation est entamé jusqu'à la naissance des institutions qui sont les éléments du structurel les plus ancrés et les plus sédimentés. L'état institutionnalisé de la structure représente la réalité objective, des dispositifs externes aux acteurs. Enfin, cette réalité ne peut s'achever sans sa dimension subjective qui correspond à l'état incorporé dans l'habitus des acteurs. Les trois états constituent un cycle complet de production et reproduction des structures.

Ce raisonnement par analogie nous permet de tracer le cheminement d'élaboration de la grille de lecture. Il se compose des étapes suivantes :

- L'étude de l'acteur collectif comme construit social ;
- La description de l'activité des acteurs à partir de laquelle découle le processus d'objectivation ;
- L'étude de l'état institutionnalisé de la structure.

Les trois moments mentionnés peuvent être schématisés de la manière suivante :

Figure 16 : Le dualisme entre les acteurs et les structures



## I. La constitution des acteurs

Une partie de la littérature étudiée, notamment la théorie de structuration, utilise le concept d'agent. Nous avons opté pour le concept d'acteur car il renvoie à la fois à une réalité individuelle et collective. D'autant que l'action collective, qui constitue le contexte de la structuration, requiert un collectif d'action.

L'acteur n'a pas une existence naturelle, il est le produit d'une situation sociale dans le sens de E. Goffman (1973). L'acteur est considéré comme tel que dans la mesure où il traverse un processus de socialisation, c'est-à-dire d'apprentissage pour acquérir des compétences pratiques lui permettant d'entamer le jeu avec les autres acteurs. (Berger et Luckmann, 2008 ; P. Bourdieu, 1980) Ce qui définit l'acteur, en premier lieu, ce sont ses compétences pratiques qui s'incorporent dans une conscience, que Giddens (2007) appelle conscience pratique. P. Bourdieu préfère parler d'habitus. L'acteur est défini essentiellement par cette conscience pratique acquise durant sa socialisation et qu'il met en œuvre d'une manière récursive.

Durant le processus de socialisation, la personne acquiert une identité qui se construit dans son interaction avec les autres. La personne envoie des signes aux autres membres, notamment les autres signifiants. Ces derniers lui renvoient l'image qu'elle tente de refléter, comme ils peuvent la remettre en cause. L'idée qui ressort est que l'acteur se définit pas une identité qui se construit dans une dialectique avec notamment le groupe auquel il appartient. C'est la raison pour laquelle les personnes ont tendance à choisir le groupe avec lequel elles construisent une identité qui leur convient. (H. Tajfel & J. C. Turner, 1986)

Quant à la réalité de l'acteur collectif, elle est plus complexe. Car un acteur collectif qui agit n'est pas constitué de personnes appartenant au même espace (P. Bernoux, 1985 ; R. Merton, 1997) La constitution du collectif d'acteur est d'ordre cognitif. H. Tajfel & J. C. Turner

(1986) décrivent le processus dans un double processus ; les personnes ont tendance à atténuer leur différence avec les membres du groupe auquel ils appartiennent tout en accentuant celles des membres des autres groupes.

K. Weick (1979) insiste sur l'importance des moyens dans la constitution de l'acteur collectif. « Les partenaires, dans un telle structure collective, partagent du temps, de l'énergie et de l'espace, mais ils n'ont pas besoin de partager des visions, des aspirations ou des intentions. Le partage arrive bien après, s'il arrive un jour. » (1979, p. 91) Il en est de même pour Crozier qui fait des atouts une condition importance pour l'émergence de l'acteur. Les atouts ne constituent pas l'unique fondement du groupe, l'analyse stratégique rajoute la stratégie conçue et les règles du jeu. Quant à J.-D. Reynaud (1997), il fait des règles le principal fondement du groupe. C'est-à-dire que la constitution de l'acteur et les règles qu'il génère sont deux phénomènes consubstantiels et les règles ne sont pas extérieures à l'expérience de l'acteur.

Pour la tendance interactionniste de E. Goffman (1973), ce qui fonde le groupe d'acteurs, ce sont les relations stables qui entretiennent ses membres. Les relations récurrentes entre les membres évoluent vers la constitution d'une réalité intersubjective propre au groupe (P. Berger et T. Luckmann, 2008). La réalité intersubjective est une structure relationnelle du groupe dans laquelle ses membres partagent des sentiments.

Pour résumer, un groupe se constitue lorsque ses membres estiment qu'ils disposent assez d'atouts pour entamer une action collective qui les amènent à mobiliser les moyens appropriés en vue de réaliser une stratégie ou un bien collectif. Chemin faisant, les règles sont produites et le champ se structure dans une régulation continue.

Cependant, la capacité à déployer les moyens et les atouts pour réussir une régulation n'est pas propre à tous les acteurs. Sayles (1958) a dressé une typologie de groupes, devenue classique, et qui tient compte de cette capacité à constituer une régulation sociale. Il cite le cas du groupe stratégique qui parvient à mettre en œuvre sa stratégie et d'être partie prenante dans l'organisation. Le second cas est celui du groupe apathique qui dispose des moyens, mais reste incapable de les mobiliser correctement pour produire une régulation. Le dernier cas est celui du groupe erratique qui ne dispose pas d'un potentiel de moyens suffisant lui permettant d'entamer une régulation. Nous concluons par l'idée que l'importance des groupes est en

fonction de leur capacité à constituer une régulation et une communauté pertinente qui pèse dans le jeu organisationnel. Nous passons à la description de l'activité sociale des acteurs.

## **II. L'action collective et le processus de structuration**

Nous commençons d'abord par qualifier l'activité des acteurs qui a été décrite de différentes manières dans la littérature mobilisée. Nous passons ensuite au processus de constitution du structurel qui fait partie de l'activité sociale des acteurs.

### ***II.1. Les dimensions de l'action collective***

Les pratiques routinières sont une condition fondamentale à l'émergence des structures. Autrement dit, sans pratiques récursives, il ne saurait y avoir de structures. Cependant, les pratiques d'acteurs ont été qualifiées de manières différentes ;

- Activité politique pour l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977) ;
- Activité sémantique pour K. Weick (1979 ; 1995) ;
- Activité de régulation pour J.-D. Reynaud (1988 ; 1997) ;
- Activité ordinaire pour A. Giddens (1987).

#### **II. 1.1. La perspective politique de M. Crozier et E. Friedberg (1977)**

L'activité des acteurs est celle de la quête des marges d'autonomie dans l'organisation qu'ils détectent et qu'ils créent dans les interstices des dispositifs officiels. L'identification des acteurs est une phase décisive pour laquelle l'analyse stratégique a mis au point toute une démarche. C'est à l'issue de cette étape que des stratégies d'acteurs peuvent être définies avec les atouts et moyens mobilisés et les objectifs qui leurs sont sous-jacents. L'activité est assimilée aux jeux d'acteurs, dans le cadre des stratégies, qui sont des manœuvres pour peser dans les rapports avec les autres membres. C'est-à-dire que l'aboutissement est d'avoir plus de pouvoir.

Nous retenons de cette approche ses concepts dont Crozier a démontré la capacité à rendre compte de la structuration du champ organisationnel. Même les études empiriques consacrées à la théorie de la structuration sont restées attachées à l'analyse stratégique.



### **II.1.2. La perspective sémantique de K. Weick (1967 ; 1979 ; 1995)**

L'action collective de tous les acteurs a pour ambition la production de significations aux situations qui causent problème. L'effondrement de l'organisation est provoqué par l'incapacité des acteurs à générer une signification appropriée aux nouvelles situations. Néanmoins, les moyens et ressources utilisées pour cette activité peuvent sensiblement varier en fonction de la nature du problème, de l'équivocité de la situation. Une équivocité élevée requiert plusieurs cycles de rencontre pour l'atténuer. À l'inverse, une faible équivocité utilise le répertoire de routines de l'organisation.

Le concept d'équivocité n'est pas exempt de difficulté. Si Weick l'assimile à un problème objectif, Crozier estime que les situations ambiguës sont des artefacts, des construits sociaux. C'est l'hypothèse de l'opportunisme qui fait la différence entre les deux théories.

Les deux théories se différencient aussi par les situations étudiées. Weick s'est presque exclusivement consacré à l'étude des situations exceptionnelles qui se sont effondrées en raison de l'incapacité de l'action collectivement à produire une signification. Quant à Crozier, il est réputé pour ses études sur les organisations bureaucratiques et des systèmes figés.

Ce que nous retenons, c'est que l'activité collective des acteurs est une activité de sensmaking. Aussi, l'action collective a tendance à enacter les dispositifs institutionnels pour produire des significations.

### **II.1.3. La perspective régulationniste de J.-D. Reynaud (1988 ; 1997)**

La théorie de Reynaud (*ibid.*) est une relecture de l'analyse stratégique de Crozier dans une perspective dialectique. Elle s'intéresse aux règles qui structurent le champ organisationnel. Celle-ci sont issues de l'action collective des acteurs qui est une activité de régulation. La vision de l'organisation est politique, elle est assimilée à une multitude d'acteurs qui constituent autant de régulation. Toute activité sociale génère ses propres règles qui ont une base sémantique, normative et politique. Le sens renvoie à une expertise enfouie chez l'acteur. La dimension normative fait référence aux conventions qui soutiennent les règles. Quant à la dimension politique, elle est constituée des forces sociales qui se mobilisent pour protéger la règle.

C'est en agissant que les règles sont produites par les acteurs. L'activité des acteurs, sans qu'ils soient conscients, est une activité de régulation, de contrôle ou d'autonomie. Par définition, une règle possède nécessairement les trois dimensions mentionnées.

#### **II.1.4. La perspective d'A. Giddens (1987)**

A. Giddens a été très influencé par les apports de la phénoménologie et de l'ethnométhodologie. Ces disciplines s'intéressent aux activités ordinaires que mènent les acteurs. L'originalité de la théorie de structuration est d'avoir relié cette activité aux institutions qu'elle génère et régénère. Comprendre les structures serait impossible en ignorant ce que font les acteurs. Pour saisir les logiques sous-jacentes à l'action, il a proposé d'étudier les savoirs mobilisés pour l'accomplissement des activités ordinaires. Le savoir n'est pas essentiellement discursif, il n'est pas non plus facilement accessible à la conscience de l'acteur. Ce savoir est essentiellement d'ordre pratique, il est enfoui dans l'inconscience de l'acteur. C'est la raison pour laquelle A. Giddens (*Ibid.*) parle de conscience pratique. Ce savoir s'inscrit dans une logique collective, il est alimenté par un stock de connaissances qui imprègnent les acteurs dans leurs accomplissements.

Au lieu de l'acteur opportuniste de Crozier, Giddens propose l'acteur compétent dont l'activité est fortement reliée à son savoir pratique. L'activité décrite par la théorie de structuration est constituée des pratiques ordinaires.

Les interactions d'acteurs ne constituent qu'un palier dans la théorie de structuration, elles renvoient en même temps à une dimension politique, normative et sémantique. Dans la perspective normative, l'activité est contrainte par les sanctions. Dans la perspective sémantique, elle est contrainte par les schèmes d'interprétation. Quant à la perspective politique, elle est fortement conditionnée par la distribution des ressources.

Mais notre description de ce que font les acteurs ne se contente pas uniquement des pratiques récurrentes, elle se prolonge dans les conséquences de leurs actions. Le processus se poursuit, il engendre les premiers éléments de la structure. Il s'agit du processus d'objectivation qui est la résultante de l'activité ordinaire des acteurs.

## **II.2. Le processus de structuration (objectivation)**

Ce point est crucial pour notre problématique car il est question de rendre compte de mécanismes sociaux de structuration. Même notre questionnement est né de l'incapacité du premier du courant fonctionnaliste à décrire les processus sociaux de structuration de l'organisation.

L'acte de création n'est pas toujours conscient ni complètement intentionnel. Cette précision est importante, car elle renvoie aux conséquences des actions à partir desquelles les structures se constituent. Nous évoquerons cette question à travers deux théories, celle de J. Searle (1998) ensuite celle de la théorie de P. Berger et T. Luckmann (2008)

### **II.2.1. La création par les croyances collective**

J. Searle (1998) explique la création sociale par l'attribution d'une fonction à des éléments bruts dont les propriétés physiques ne suffisent pas à assurer cette fonction. Les membres attribuent à l'élément « X », qui a une nature brute, une fonction « Y » dans un contexte précis appelé « C ». La création est un acte conscient des acteurs qui s'accordent collectivement à affecter une fonction-statut à des éléments parfois physiques. Ce qui fonde la règle produite, ce sont les croyances collectives des membres qui produisent une définition et un usage dont fera l'objet l'élément « X ». Dans cette explication ontologique, la règle est créée par les croyances collectives et son maintien est conditionné par le maintien des ces mêmes croyances. Searle (*ibid.*) donne l'exemple d'un billet de monnaie, constitué d'un papier imprimé, mais il joue le rôle de monnaie d'échange. La monnaie est une fonction attribuée à du papier et ce sont les croyances collectives des membres qui la définissent comme telle.

La création sociale est une fonction affectée à un objet et ce rôle est socialement défini sur le plan des représentations et des pratiques. Il ne suffit pas que la création se fasse d'une manière cognitive, il faut qu'elle soit soutenue par un usage récurrent. La fonction est née de la conjugaison des représentations et des pratiques. Des conséquences non intentionnelles vont apparaître à partir de l'usage initial. Des fonctions latentes, au sens de R. Merton (1987), vont se développer sur le tas, Searle (1998) parle de fonction non agentives.

La théorie de Searle est en accord avec le cadre proposé par A. Giddens (1987) d'autant qu'elle tient compte de la dimension sémantique et politique. J. Searle (1998) soutient que

création est un acte de nomination. C'est-à-dire que l'attribution de fonction est accompagnée d'une baptismation qui devient une constituante du fait social. Par conséquent, le langage et le sens qui en découle devient inséparable du fait social. L'acte d'attribution d'une fonction est par définition un acte politique. En effet, « il ne serait guère utile d'imposer la fonction-statut, désigné par le terme Y, si cela ne conférait pas de nouveau pouvoir au terme X, et la plupart de création de faits institutionnels (sinon toutes) confèrent précisément du pouvoir au terme X. Dans le cas le plus simple, le terme Y désigne un pouvoir que le terme X n'a pas uniquement en vertu de sa structure X. Dans les cas où le terme X est une personne, cette personne acquiert des pouvoirs qu'il ou elle n'avait pas déjà. » (*Ibid.*, 127-128) Le fait social possède une double dimension mais avec une prédominance de la dimension politique.

Le processus de création institutionnel est un acte conscient d'attribution collective d'une fonction à un élément dont l'état brut ne suffit pas pour jouer ce nouveau rôle. La réponse ontologique définit le fait social par les représentations collectives qui attribuent une fonction et des pratiques qui confirment cette fonction. Cette théorie tient compte des effets non intentionnels puisque des fonctions latentes apparaissent.

L'intérêt d'une telle théorie est sa réponse ontologique du structurel comme fait social, une alternative au fait naturel. Les éléments du structurel sont constitués des règles, dont la fonction est définie par les acteurs, accompagnées d'une autre catégorie de rôles latents qui se développent lors de l'usage de ces règles.

Malgré la clarté des réponses fournies par Searle (*Ibid.*), le problème de sa théorie est l'absence d'un lien dialectique entre les termes du fait social. Ensuite, le processus de création n'est pas décrit, il ne s'agit que d'une séquence de création institutionnelle, l'acte intentionnel qui peut engendrer des conséquences non prévues. Ce qui importe à notre question, c'est la description du processus d'émergence durant lequel les règles du structurel acquièrent un caractère objectif. Nous examinons l'apport de la sociologie de la connaissance.

### **II.2.2. La création par réification (P. Berger et T. Luckmann, 2008)**

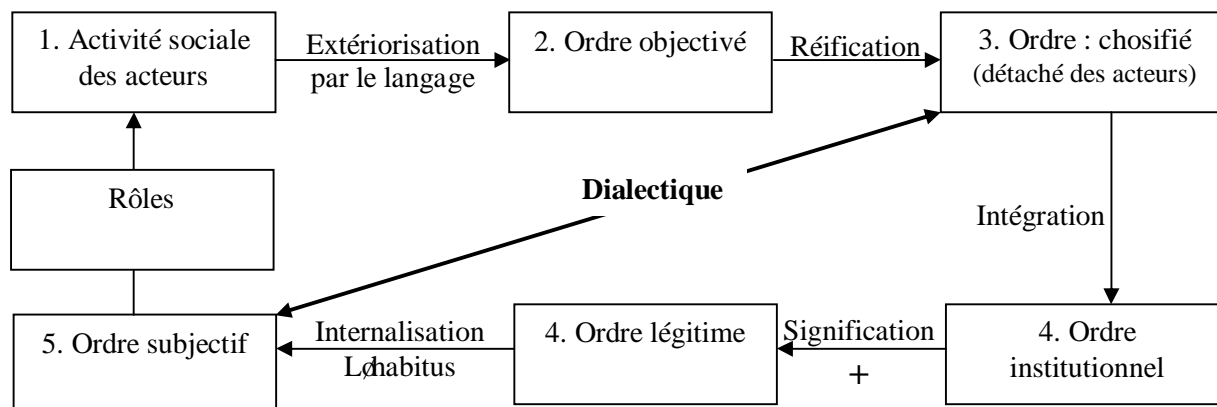
L'émergence des structures dans la sociologie de la connaissance de P. Berger et T. Luckmann (*Ibid.*) se produit dans un processus dialectique entre objectivisme et subjectivisme. Si ces deux dimensions, opposées mais d'une manière séparée, font l'objet d'un débat toujours d'actualité (Cf. M. De Fornel et C. Lemieux, 2007), Berger et Luckmann

(*ibid.*) proposent de maintenir cette opposition entre objectivisme et le subjectivisme dans une théorie en démontrant qu'ils sont constitutifs d'une seule et même réalité.

La sociologie de connaissance proposée décrit le processus de constitution des ensembles structurels dans une série de dialectiques. Le schéma ci-dessous est une tentative de synthèse de cette théorie dont le raisonnement n'est pas linéaire. Dans une première phase, le champ social se structure lorsque des activités récurrentes sont accomplies par les mêmes acteurs. Une habitude se met en place et, avec les pratiques récursives, les premiers rudiments des règles sont extériorisés via le langage. Ces opérations constituent la partie subjective de la structure. Les acteurs créent une réalité intersubjective grâce notamment aux croyances collectives. Dire que ces croyances constituent l'essentiel des structures n'est pas suffisant. Cette idée a été défendue par J. Searle (1998) et a fait l'objet d'un théorème connu de Thomas : « quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences ». (Cité par Merton, 1997, p. 136) Ce théorème signifie, pour R. Merton, que les hommes réagissent aux significations qu'ils donnent aux situations. Des conséquences y découlent et sont prises en compte par Berger et Luckmann (*Ibid.*).

Les premiers éléments du structurel objectivé se détachent de plus en plus des acteurs pour acquérir une réalité externe. C'est la réification, étape très avancée de l'objectivation, qui signifie que « le monde objectivé perd son intelligibilité au tant qu'entreprise humaine et devient fixité en tant que facticité inerte, non-humaine, non humanisable. » (*Ibid.*, p. 167) Les règles produites se détachent des coordonnées biographiques de ses « géniteurs » pour acquérir une réalité propre qui peut les affronter. C'est ainsi que les acteurs peuvent créer une réalité qui les nie, selon les auteurs de la théorie de la sociologie de la connaissance. Le caractère objectif de la structure ne signifie pas sa formalisation et ce, quel que soit son degré de sophistication. Elle signifie que le structurel devient externe à l'activité des acteurs qui le reproduit, mais tout en ayant sa contrepartie subjective entre lesquelles une dialectique permanente crée la réalité sociale.

Figure 17 : Les mécanismes sociaux de constitution des ensembles structurels



Le construit social du structurel poursuit son processus d'intégration. Les institutions sont soutenues par une légitimation, une signification produite par les acteurs. La légitimation intervient aussi dans l'intégration, la fusion des institutions est réalisée par la production d'une signification qui donne un sens à l'ensemble structurel conçu.

Deux facteurs interviennent dans la réification, le temps et l'espace. Les règles qui acquièrent de l'historicité deviennent non seulement anonymes mais inertes. Plus l'envergure spatiale d'une règle augmente, plus elle devient contraignante et, par conséquent, son caractère objectif augmente. C'est-à-dire qu'elle devient d'autant plus objective lors de sa perpétuation au-delà des personnes qui l'ont créée et aussi avec une envergure spatiale plus importante.

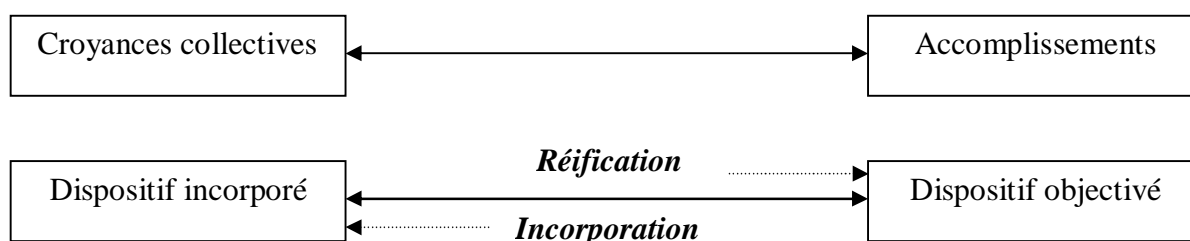
La réalité objective, née de l'extériorisation, est internalisée dans l'habitus des acteurs. Elle s'incorpore dans la conscience pratique et devient sédimentée. Nous revenons plus tard sur les dernières étapes de la constitution des structures, dans le point suivant consacré à l'analyse institutionnelle.

L'approche constructiviste de P. Berger et T. Luckmann (*Ibid.*) propose de saisir l'institution comme un fait dans sa dimension objective et subjective. L'opposition entre les paradigmes subjectiviste et objectiviste n'a pas de sens pour eux, puisqu'ils participent tous les deux à la constitution de la réalité. La réponse est d'ordre ontologique, elle nous permet de saisir le structurel comme processus d'externalisation et d'internalisation.

### III. L'analyse institutionnaliste du structurel

Nous arrivons au pallier supérieur de la structuration consacré à sa dimension institutionnaliste. Nous venons de remarquer que les règles sont réifiées dans un processus d'objectivation qui aboutit à un ensemble structurel. La réflexion ontologique nous a permis d'identifier le structurel dans une dialectique entre les croyances collectives des membres et les pratiques récurrentes. C'est-à-dire que les institutions émergent dans un dualisme entre les représentations collectives des membres et leur accomplissement. Ontologiquement, les dispositifs institutionnels naissent aussi dans un autre dualisme entre l'état objectivé et l'état incorporé, entre leur caractère comme étant externe à l'intersubjectivité et leur caractère incorporé dans l'habitus. Finalement, la question ontologique du structurel comme dispositif institutionnel trouve sa réponse dans un double dualisme.

Figure 18 : L'articulation ontologique de la structure



Nous avons dépassé l'identification de la structure uniquement à la contrainte qu'elle exerce sur l'action des acteurs. La seconde question traitée par l'analyse institutionnelle a trait à l'intégration structurelle. Lorsque H. Mintzberg (1978 ; 1990) décrit l'intégration de la configuration organisationnelle, il ne donne pas de précision sur la nature de cette intégration. Le regroupement des unités et le système de contrôle qui les accompagne ne sont pas des construits sociaux. Nous devons maintenant, décrire l'autre partie de la constitution des structures, les mécanismes d'intégration. A. Giddens (1987) et E. Durkheim (1988) distinguent deux types d'intégration ; systémique et organique. L'intégration organique ne peut avoir lieu sans les interactions entre acteurs. L'intégration systémique relie les institutions sans la coprésence des acteurs. Nous examinons la question de l'intégration chez J. Searle (1998) ensuite dans la sociologie de la connaissance de P. Berger et T. Luckmann (2008).

### **III.1 L'intégration par itération (J. Searle, 1998)**

J. Searle (1998) explique la constitution des institutions complexes par des arrangements collectifs qui attribuent des fonctions-statuts à des phénomènes, parfois bruts, dont les caractéristiques intrinsèques ne suffisent pas à assumer cette fonction. Une institution issue de ce processus peut se voir confier d'autres fonctions plus importantes qui intègrent des faits institutionnels du niveau inférieur. L'intégration est une suite d'itérations de ce type, des institutions qui se superposent dans un mouvement d'agrégation et dont l'intentionnalité joue un rôle de création sociale. Cette hiérarchisation est similaire à la hiérarchie de H. Simon (1973) constituée des finalités d'un niveau subalterne qui deviennent les moyens du niveau supérieur auxquelles elles sont destinées. Ce mouvement se poursuit jusqu'au sommet, ce qui génère une institution complexe dans le sens de la théorie de l'encastrement (M. Granovetter, 1985).

C'est le mouvement d'itération vers le haut qui consolide l'institution. « L'imbrication des institutions conduit à une hiérarchie. La structure est la suivante : nous créons un nouveau fait institutionnel en utilisant un objet (ou des objets) doté d'une fonction-statut déjà existante, comme une phrase, dont l'existence est elle-même un fait institutionnel, afin d'accomplir un certain type d'acte de langage, dont l'accomplissement constitue lui-même un autre fait institutionnel. » (J. Searle, p. 112)

### **II.2. L'intégration par les significations plausibles (P. Berger et T. Luckmann, 2008)**

Les acteurs sont reliés à l'institution via leurs rôles qui se construisent dans une dialectique. Ils sont issus d'une socialisation. L'intégration institutionnelle consiste à injecter dans le processus de socialisation des significations plausibles qui font que l'acteur devient partie intégrante de l'ensemble de sorte que « la totalité de l'ordre institutionnel devrait faire sens, concurremment, pour les participants aux différents processus institutionnels. » (P. Berger et T. Luckmann, 2008, p. 171) Ceci constitue le niveau horizontal de l'intégration qui relie l'ensemble institutionnel à tous les participants dans les processus institutionnels partiels auxquels un simple individu peut participer à tout moment.

Le deuxième type d'intégration est d'ordre vertical. Il s'agit de donner une signification subjective à l'ensemble des passages successifs de l'individu au sein de l'organisation. C'est-à-dire que « la biographie de l'individu, dans ses multiples phases successives prédéfinies



institutionnellement, doit être dotée d'une signification qui rend le tout subjectivement plausible. » (*Ibid.*, p.172)

Le problème d'intégration consiste donc à produire une signification qui amène l'individu à donner un sens à ce qu'il fait, notamment en matière de coopération. La légitimation est un processus d'explication et de justification, c'est une démarche de sensmaking mais qui peut faire l'objet d'un travail d'objectivation.

Plusieurs efforts à plusieurs niveaux sont menés pour construire des dispositifs d'intégration qui ont une connotation sémantique et qui doivent accompagner l'ensemble institutionnel.

Ce qui est intéressant dans ces arguments, c'est que l'intégration est un effort de légitimation accompli par des acteurs pour produire des significations au profit d'autres acteurs. Bien que les dispositifs d'intégration soient réifiés, ils deviennent une facticité externe, l'intégration reste un problème humain. C'est-à-dire que les mécanismes d'intégration institutionnelle sont de nature sociale, des efforts déployés par les acteurs pour créer un sens à l'ensemble. Lorsque l'intégration suit un processus d'objectivation, elle acquiert un caractère systémique mais elle possède toujours sa contrepartie incorporée chez les acteurs.

Ceci rejoint l'intégration organique, un effort de coopération accompli lors des rencontres d'une part, et l'intégration systémique, des dispositifs objectivés qui s'autonomisent et qui opèrent sans la coprésence, d'autre part.

## Conclusion

---

L'étude des approches constructivistes ont été l'occasion pour compléter une bonne partie du schéma interrogatif dressé au début de ce travail. Nous nous sommes posés des questions sur la nature des mécanismes sociaux de constitution des structures, comme ensemble de dispositifs institutionnels. Ces mécanismes ont été explicités dans un schéma dialectique constitué de la réification et de l'incorporation. En effet, l'activité des acteurs, par excellence subjective, génère une réalité externe, réifiée par un processus d'objectivation. Ensuite, la réalité externe est internalisée chez les acteurs et ce, via les pratiques qui l'actualisent d'une manière récursive. Ceci signifie que la réalité des structures est à la fois subjective et objective. Le cadre théorique conçu parvient à joindre deux champs distincts de l'épistémologie dans un cadre constructiviste.

La seconde réponse concerne l'effort ontologique entrepris pour définir la structure. Le concept de contrainte, dans le sens durkheimien, a été insuffisant pour rendre compte de la réalité institutionnelle. La contrainte est internalisée chez les acteurs dans leur habitus à travers les processus de socialisation. Aussi, les règles institutionnelles deviennent contraignantes en raison des forces sociales qui se mobilisent pour l'imposer.

Le statut ontologique de la structure a été le principal résultat (voire la figure n° 7, p. 150). La structure se définit dans une dialectique entre objectivation et incorporation d'une part, et croyance collectives et accomplissement d'autre part.

D'une manière plus concrète, les moyens octroyés par l'organisation officielle accompagnés d'autres ressources, matérielles et immatérielles, sont enactés dans des processus de structuration. Le structurel ne comporte que les éléments mobilisés dans l'action collective. L'environnement intervient dans ce processus que dans la mesure où il est mis en scène par l'action collective. Ceci réhabilite le rôle des acteurs dans les processus de constitution des structures.

La dernière idée issue de ce chapitre concerne l'intégration institutionnelle. Son processus est presque identique à celui à l'œuvre dans la formation des éléments structurels. Les trois dimensions, notamment sémantique, interviennent dans le processus d'intégration. La constitution des ensembles structurels est un processus d'itération pour J. Searle (1998) et de production de significations plausibles pour P. Berger et T. Luckmann (2008).

## SYNTHÈSE DU CADRE THÉORIQUE

Notre problématique s'est constituée à partir des insuffisances inhérentes aux approches fonctionnalistes qui ont tendance à soumettre l'organisation aux règles de la sélection naturelle. Le constat a été d'ordre épistémologique et les alternatives devaient nécessairement s'inscrire dans des paradigmes différents. Notre préoccupation a été d'identifier les mécanismes sociaux de structuration qui sont l'œuvre des acteurs. Les explications alternatives ont été d'abord fournies par le courant psychanalytique qui propose la voie du déterminisme social. Ce déterminisme soumet l'organisation à l'inconscient des dirigeants ainsi qu'à leur pathologie.

Nous avons volontairement évité les voies du subjectivisme pur qui suspend l'ordre réifié et ne considère que l'interaction des acteurs. Les investigations ont été poussées vers le paradigme de l'action collective, et plus particulièrement les approches qui conçoivent l'organisation comme construit social. L'analyse stratégique de Crozier et la théorie du sensmaking de Weick, chacune à sa manière, a décrit le processus de structuration de l'organisation. La première adopte une vision politique dans laquelle les acteurs sont dans une logique de complot et tentent de s'approprier les moyens d'influence sociale. La seconde vision interactionniste fait de la structuration un processus social de construction du sens. Les règles et les routines deviennent un moyen de production de signification pour faire face aux situations équivoques. Cette phase a été utile dans la description du processus social de structuration dans ses deux dimensions ; politique et sémantique. Elle a fourni les concepts clés pour la description de l'action collective, notamment les zones d'incertitude et l'enactment.

Nous avons ensuite senti le besoin d'explorer davantage le paradigme constructiviste qui se soustrait de toute idée de déterminisme au profit de rapports dialectiques entre l'acteur et la structure. Cette consubstantialité entre le subjectivisme des acteurs et l'objectivisme du structurel fusionne les deux points de vue opposés dans une épistémologie qui se propose

d'appréhender l'organisation comme une réalité construite dans une dialectique. La sociologie de la connaissance et la théorie de la philosophie de l'esprit de Searle soutiennent la théorie de la structuration de Giddens en explicitant les mécanismes sociaux de la structuration. Les réponses ontologiques ont été déterminantes dans la définition de ces mécanismes. La création du structurel, dans le sens institutionnel, est un processus de réification, c'est-à-dire d'émergence des règles externes est contraignantes aux pratiques récursives des acteurs. Les règles institutionnelles suivent le processus opposé de leur incorporation dans l'habitus des acteurs. Ontologiquement, les dispositifs institutionnels de l'entreprise se définissent par le double processus de genèse d'une réalité externe aux acteurs et son internalisation. C'est cette double condition qui donne une existence au structurel ainsi qu'à son actualisation.

Ce cadre théorique sera utile pour revoir le rapport de l'organisation avec son environnement et la technologie. Ce sont les deux principaux facteurs de contingence étudiés et qui ont aussi suscité un nombre important d'études dans l'optique de Giddens.

La technologie est conçue comme un dualisme, elle est structurée et structurante. Il ne sera plus question de trouver l'impact structurel de la technologie mais de l'envisager comme un construit social. Autrement dit, la technologie comporte une réalité interne et participe à la transformation de la réalité externe.

Nous retenons aussi le postulat de Barley pour qui, la simple présence de la technologie constitue une occasion de structuration de l'organisation. Le cas de SEOR est justement une multitude de situations de transformation suscitées par l'avènement de nouvelles technologies.

Quant à l'environnement, il est considéré du point de vue interactionniste proche de la vision phénoménologique. C'est une réalité mise en scène par les acteurs. Ceci complète la vision du système d'action concret qui se constitue entre les acteurs de l'organisation et ceux activant à la frontière avec l'environnement. Cette vision facilite la détermination des mécanismes sociaux de la structuration.

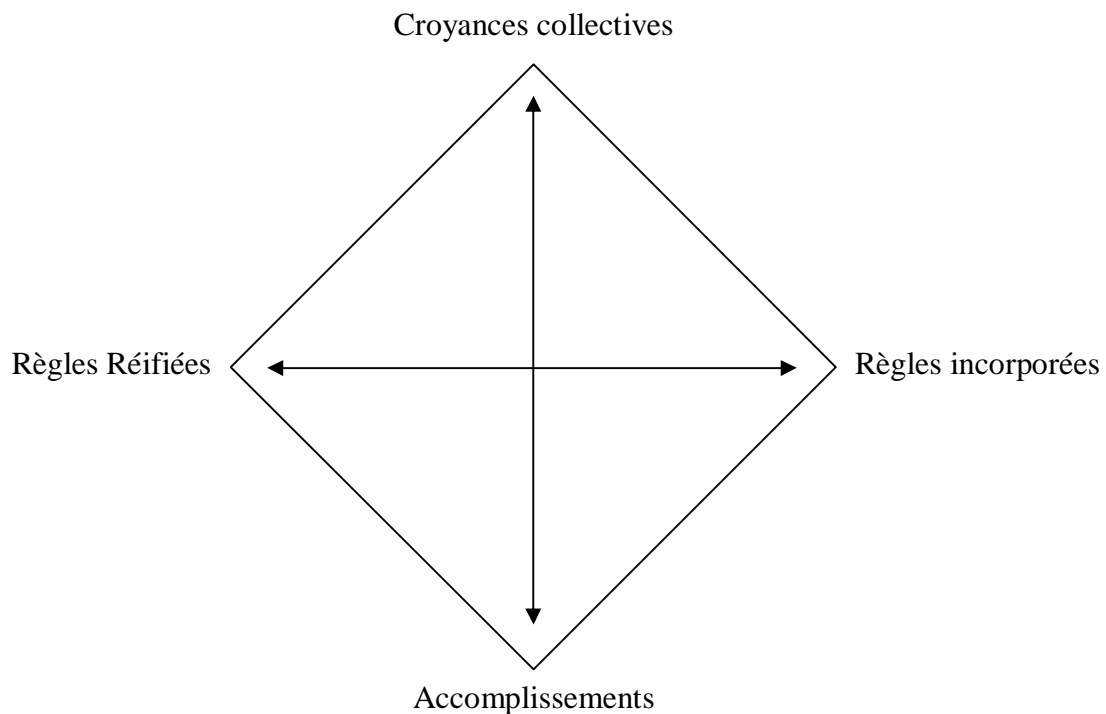
Le troisième postulat est lié au rapport ou plus exactement à l'enactement de la technologie par les acteurs et l'émergence de nouvelles règles. C'est le dualisme entre les pratiques récursives et les règles par une médiation technologique.

Les trois postulats définissent les statuts des deux facteurs déclencheurs des transformations.

Toutes les approches constructivistes mobilisées finissent par adopter une conception institutionnaliste de la structure. Celle-ci est assimilée aux règles contraignantes mais aussi habilitantes. Les visions morphologiques n'ont pas été évoquées. Cette prédominance institutionnaliste impose un autre point de vue de la structure qui se conçoit comme dispositif institutionnel.

Le double dualisme de l'ontologie structurel peut être schématisé de la manière suivante :

**Figure 19 : Losange de l'ontologie structurelle**



Les croyances collectives constituent le fondement de tout fait social pour J. Searle (1998). Les définitions sociales sont confirmées et actualisées par les pratiques récursives dans le sens d'accomplissement compétents (A. Giddens et H. Garfunkel) Les éléments du structurel ne peuvent être saisis en tant que tel, ils se définissent à travers les usages dont ils font l'objet et les significations socialement créées de ce qu'ils sont. Les usages se répartissent entre fonctions agentives, prévues par les acteurs, et fonctions non agentives, des rôles subsidiaires qui se développent sur le tas.

L'axe principal renvoie à la réalité externe aux acteurs et à la réalité interne. Les règles existent aussi bien comme manifestation indépendantes des acteurs que comme réalité incarnée dans leurs habitus. Les règles réifiées suivent un processus de naturalisation relativement long et leur internalisation est un processus d'apprentissage et de réappropriation via des actions de formation et de socialisation.

Pour rendre le losange ontologique plus pratique pour l'étude de cas, nous avons préféré le concevoir et l'adapter pour une description plus facile qui relèverait de la phénoménologie :

- Tout d'abord, nous explorerons la réalité matérielle, celle qui est visible et qui peut être confondue à tort avec la réalité institutionnelle. Au-delà de cette réalité matérielle, nous explorons la réalité interne de la technologie.
- Ensuite, nous verrons dans quelle mesure les acteurs ont incorporé ces nouveaux dispositifs et à travers quel processus ils ont été transformés.
- Enfin, la dialectique sera étudiée dans le rapport des acteurs avec les nouveaux systèmes. Un processus d'enactment sera entamé et à l'issue duquel la réalité institutionnelle pourra évoluer.

**CHAPITRES IV : ÉTUDE DE CAS DE LA SEOR**  
**(SOCIÉTÉ DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT D'ORAN)**



## Introduction

---

L'étude empirique consiste en une monographie d'une entreprise de service public, la SEOR (Société de l'Eau et de l'assainissement d'Oran). Nous nous sommes intéressés à son évolution depuis sa création, en avril 2008 jusqu'en avril 2013. Le cas de la SEOR est intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, sa création résulte d'un processus qui combine des entités appartenant à des groupes différents et dirigées par de nouveaux acteurs. Le premier défi est celui de l'intégration. Ensuite, la nouvelle Spa devait mettre en place de nouveaux dispositifs afin de réhabiliter toutes les activités. Un challenge de changement existe naturellement et c'est la mission principale des experts espagnols qui vont accompagner le personnel algérien. L'introduction des technologies les plus récentes dans les métiers de l'eau a été l'un des objectifs assignés à ce partenariat. La SEOR est donc une combinaison de trois entités qui doivent s'articuler dans un processus de structuration assez long, ce qui fait de ce cas un terrain intéressant pour notre problématique.

Nous supposons que le facteur technologique sera déterminant dans le processus de transformation de cette entreprise. Tous les secteurs de l'entreprise ont fait l'objet de l'implantation de nouveaux systèmes qui fonctionnent en réseau internet :

- La direction commerciale : nouveau système de gestion clientèle (OCCAM) ;
- Le bureau d'étude : Le système d'information géographique (SIG) qui relie plusieurs structures, notamment les gérances, la sectorisation et la télégestion ;
- La direction finance et comptabilité : (SAP) ;
- La DRH : nouveau logiciel de gestion intégrée (BIG) ;
- Laboratoire : Nouvelle application avec mise à niveau et l'accréditation ISO ;
- Département formation : système *on line* d'évaluation des compétences (SGP) ;
- Département de sectorisation : 96 chambres de sectorisation dotée d'un dispositif de transfert des données par GPS ;
- Maintenance : Contec ;

- Centre d'appel : CATPANNE.

Le secteur de l'assainissement n'a pas été étudié en raison de la faiblesse des nouveaux systèmes implantés. Nous avons aussi constaté un manque de dynamisme de cette direction. Il est supposé que les nouveaux systèmes vont transformer la réalité de l'entreprise, un processus qui fait l'objet de la présente étude de cas.

Nous supposons que ces transformations offrent autant de possibilités d'étudier des processus de structuration. Ces changements peuvent être résumés comme suit :

- Avènement de managers d'une multinationale Agbar qui a bénéficié d'un contrat de gestion délégué. En effet, 22 experts étaient venus diriger l'entreprise lors de son démarrage ;
- Implantation de nouveaux systèmes de gestion des réseaux et de gestion clientèle. Ces systèmes fonctionnent dans le cadre de technologie de l'information et la communication (TIC) ;
- Certification de l'activité commerciale et de son périmètre et l'accréditation d'autres activités ;
- Pression de l'environnement politico-administratif et de la tutelle. Car l'Etat a consenti d'importants moyens dans ce partenariat et entamera des actions de contrôle pour la réalisation des objectifs.

L'entreprise se transforme en raison de la présence de nouveaux acteurs, dotés d'une autre logique et fortement motivés par un régime d'incitation d'une firme multinationale. Leurs objectifs est justement de réussir les changements, faute de quoi, ils peuvent être révoqués. L'échec pourra même mettre un terme au contrat de gestion déléguée.

La transformation est provoquée également par l'implantation de nouveaux systèmes notamment, par la généralisation des TIC. C'est la raison pour laquelle le facteur technologique sera retenu comme un élément moteur de la structuration. Nous réitérons la série de postulats cités précédemment. Ils concernent surtout la manière avec laquelle la technologie intervient dans le changement de la réalité organisationnelle.

**Postulat de Barley (1986) :** La simple présence de la technologie constitue un facteur déclencheur de changement. Toutes les activités ont fait l'objet de l'implantation d'une nouvelle technologie, elles constituent autant d'occasions de structuration.

**Postulat de Giddens (1987) :** Les technologies sont structurées et structurantes. Nous envisagerons le rapport entre les nouveaux systèmes et les activités des acteurs dans une perspective dialectique.

**Postulat de Reynaud (1993) :** Les activités des acteurs sont consubstantielles aux règles contraignantes. Les nouveaux systèmes vont induire de nouvelles pratiques, lesquelles pratiques supposent une transformation des règles. Ce postulat renvoie à un changement institutionnelle suscité et non pas imposé par la technologie.

**Démarche de l'enquête :**

A partir du moment où notre souci a été l'étude de la structuration comme un accomplissement compétent des acteurs, la démarche s'est principalement appuyée sur la rencontre avec les acteurs et l'observation des situations de travail. Les informations qualitatives sont obtenues à partir d'une multitude de sources :

- Des entretiens approfondis dont la durée moyenne dépassait 60 minutes. Dans une première rencontre, les personnes interrogées décrivent l'évolution de leur structure et notamment l'expérience de changement. Le second entretien a été réalisé à partir d'un guide d'entretien conçu à partir de la grille d'analyse et des premiers éléments récoltés. Les entretiens se sont déroulés dans dix structures différentes. Au total, 26 entretiens ont été menés ;
- Nous avons fait appel à l'observation participante au niveau des gérances, notamment dans les agences ;
- Nous avons exploité les entretiens d'une enquête antérieure, réalisée en 2007 à l'ADE. Ces derniers donnent une idée sur une bonne partie de la situation qui prévalait avant la survenement de la SEOR ;
- Une documentation importante a été mise à notre disposition, notamment les trois derniers rapports d'activité dont le volume dépasse 700 pages. Ces derniers donnent

une idée assez exhaustive sur les changements en chiffres ainsi que les arguments avancés par les rédacteurs des rapports.

Les premiers entretiens nous ont permis de repérer trois étapes dans l'évolution de la SEOR :

**Etape de création** : Il s'agit beaucoup plus d'un héritage. La SEOR est une combinaison de l'unité de distribution de l'eau d'Oran de l'ADE, de l'unité de production de l'eau d'Oran de l'ADE et de l'unité d'assainissement d'Oran de l'ONA.

**Etape d'implantation des nouveaux dispositifs de gestion** : Après une période de diagnostic et de proposition d'un business plan, plusieurs chantiers de changement ont été installés, c'est le début de la structuration.

**Etape d'exploitation des nouveaux systèmes** : C'est la phase de l'enactment. Les nouveaux systèmes seront édictés dans des processus sociaux. La deuxième phase de socialisation avec le nouvel environnement de travail peut être génératrice de nouvelles règles institutionnelles que nous comptons découvrir.

En raison du manque d'information autour de la première étape, celle-ci sera combinée avec la seconde. Les trois phases constituent les trois étapes de structuration de l'entreprise.

Nous exploreront principalement trois secteurs :

- **La direction commerciale** ;
- **La direction AEP** : Deux départements seront particulièrement étudiés, la sectorisation et la télégestion ;
- Nous avons exploré des structures dont le rôle a été important dans le processus de création des nouveaux dispositifs : la direction du bureau d'étude, la direction des systèmes d'information, le département du management de la qualité et le département de la formation.
- Enfin, nous nous sommes intéressés aux structures de soutien : la DRH et la Direction Administration et Finance.

En raison de leur caractère stratégique dans l'étape de changement, les départements de

formation et SMQ ont été directement rattachés au directeur général. La formation a été réhabilitée et intervient dans la transformation de l'habitus des acteurs. Quant au département de management de la qualité, il sert à obtenir des labels et transforme l'entreprise par les normes et procédures établies par les technocrates.

En outre, les transformations se sont fait sentir au niveau de l'exploitation. Une partie importante de l'investigation a été conduite dans les gérances. Trois gérances ont été étudiées : Oran, Es-Senia et Tlelat.

## Section I : Présentation de l'entreprise

---

### I. Le nouveau contexte de la distribution de l'eau

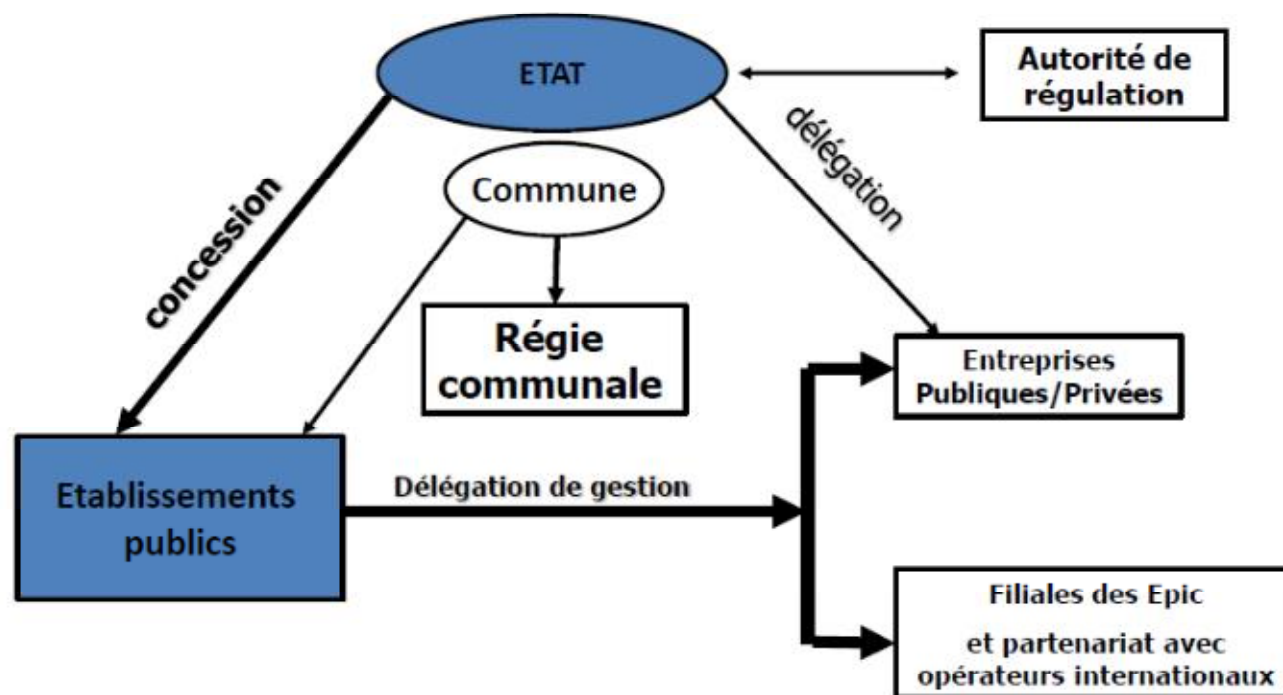
La distribution de l'eau a connu de grandes transformations en Algérie. Après les multitudes d'acteurs qui agissaient dans le secteur, l'État a décidé en 2003 de concentrer les acteurs de l'eau potable en une seule grande entreprise, l'algérienne des eaux (ADE). Pour autant, le principal problème de ce secteur n'a pas été résolu, à savoir le taux de déperdition important des eaux potables durant leur transfert et distribution. La situation est d'autant plus critique avec une faible performance commerciale, un effet conjugué des pertes commerciales et un faible taux de recouvrement des créances. Pour le réhabiliter, beaucoup de moyens ont été consentis à ce secteur. Le but est d'augmenter la capacité de production de l'eau afin d'assurer une distribution sans interruption (L'eau en H24).

Le schéma ci-dessous donne une idée sur le nouveau cadre institutionnel de la gestion de l'eau. L'État a recouru aux partenaires étrangers pour une gestion déléguée. Dans ce contexte, les premières expériences ont été menées dans quatre wilayas, Alger, Annaba, Oran et Constantine dont la gestion a été confiée à un opérateur étranger. La figure (2) est une illustration de la répartition du marché de l'eau en Algérie.

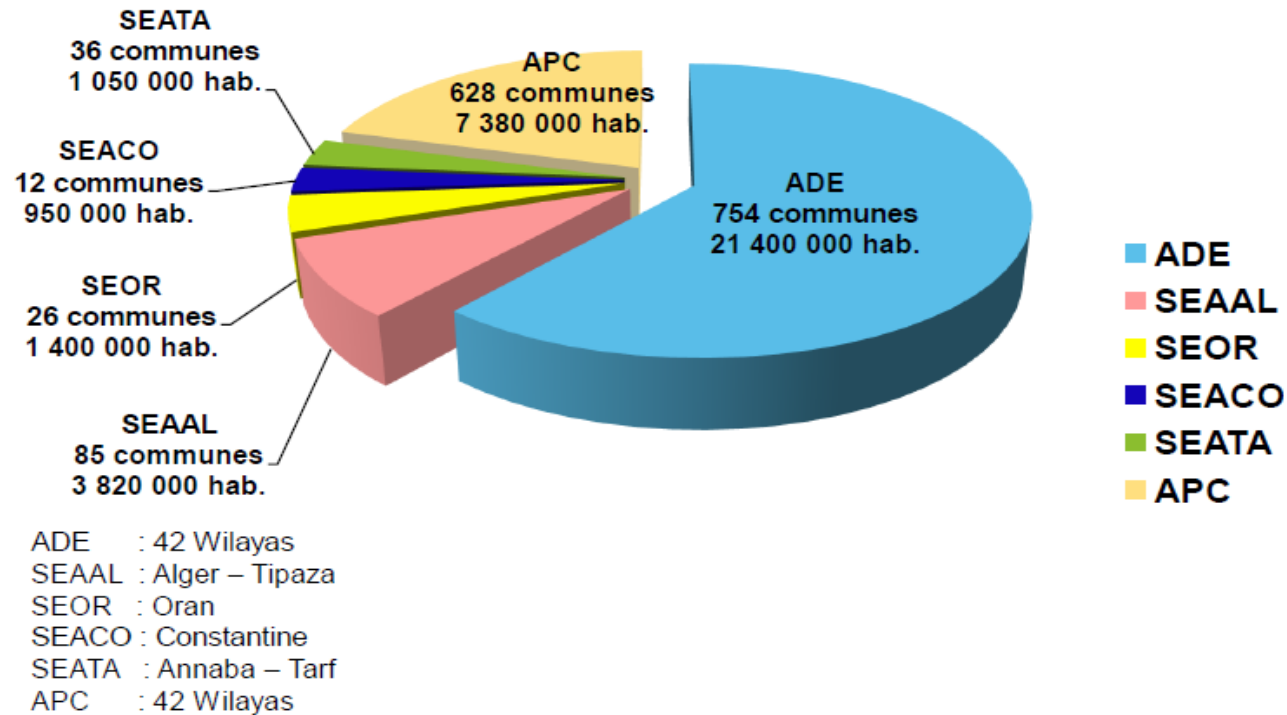
Dans le cadre de la gestion déléguée, le cycle de l'eau a été élargi à l'assainissement qui, lui aussi, a connu un processus de regroupement et la création d'un monopole, l'ONA. La distribution de l'eau et l'assainissement à Oran a fait l'objet d'un contrat de gestion déléguée avec le groupe espagnol AGBAR. Une nouvelle SPA a vu le jour en avril 2008. Elle est issue de l'intégration de l'unité de distribution de l'eau de l'ADE, de l'unité de production de l'eau également de l'ADE ainsi que de l'unité de l'assainissement d'Oran de l'ONA. L'effectif total de cette nouvelle entité avoisinait, en 2012, les 2460 personnes.

Figure 20 : LE nouveau cadre institutionnel de la gestion des services de l'eau

(Selon la loi du 04 août 2005 relative à l'eau)



**Figure 21 : Répartition par mode de gestion en termes de population desservie (ADE ó Apa óApc)**



Source : Ministère des ressources en eau (<http://www.mre.dz>)



Le cas de la SEOR est intéressant à plus d'un titre. Tout d'abord, sa création résulte d'un processus qui combine des entités appartenant à des groupes différents et dirigées par de nouveaux acteurs. Le premier défi est celui de l'intégration. Ensuite, la nouvelle Spa devra mettre en place de nouveaux dispositifs afin de réhabiliter toutes les activités. Un challenge de changement existe naturellement et c'est la mission principale des experts espagnols qui vont accompagner le personnel algérien. L'introduction des technologies les plus récentes dans les métiers de l'eau a été l'un des objectifs assignés à ce partenariat. La SEOR est donc une combinaison de trois entités qui doivent s'articuler dans un processus de structuration assez long, ce qui fait de ce cas un terrain intéressant pour notre problématique.

La description de la SEOR s'articulera autour de trois axes :

- Les effectifs ;
- Le patrimoine ;
- La structure formelle.

## I. Les effectifs

**Tableau 11 : Situation globale des effectifs (Décembre 20012)**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Effectifs</b>	1 939	2 319	2 391	2 463	2 706

**Tableau 12 : Les effectifs par type de contrat**

	<b>Cadres</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>Total</b>	<b>Taux</b>
<b>CDI</b>	429	703	1 060	2 192	<b>81 %</b>
<b>CDD</b>	70	80	364	514	<b>19 %</b>
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>783</b>	<b>1 424</b>	<b>2 706</b>	<b>100 %</b>
<b>Taux</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>53%</b>	<b>100 %</b>	

L'entreprise a recours au CDD pour les postes d'exécution qui représente 70 % de l'ensemble des CDD. La stabilité de l'emploi est un indicateur majeur des acteurs, il signifie une stabilité des règles incorporées. Mais en même temps, une proportion

importante des effectifs a intégré l'entreprise après sa création. Leur socialisation a été effectuée lors des transformations de l'entreprise que nous comptons comprendre.

**Tableau 13 : Répartition des effectifs par structures**

<b>Direction</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maîtrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>Total</b>	<b>Taux</b>
<b>Dir. AEP</b>	235	400	384	<b>1 019</b>	<b>37,7 %</b>
<b>Dir. Assainissement</b>	37	104	439	<b>580</b>	<b>21,4 %</b>
<b>Dir. Commerciale</b>	71	149	44	<b>264</b>	<b>9,8 %</b>
<b>Dir. Bureau technique</b>	51	38	17	<b>106</b>	<b>3,9 %</b>
<b>Dir. Ressources humaines</b>	26	7	3	<b>36</b>	<b>1,3 %</b>
<b>Dir. Système informatique</b>	28	31	12	<b>71</b>	<b>2,6 %</b>
<b>Dir. Administration et Finances</b>	25	4	0	<b>29</b>	<b>1,1 %</b>
<b>Direction générale</b>	29	54	525	<b>608</b>	<b>22,5 %</b>
<b>Département formation</b>	8	0	0	<b>8</b>	<b>0,3 %</b>
<b>Département sécurité &amp; patrimoine</b>	12	46	525	<b>583</b>	<b>21,5 %</b>
<b>Département qualité</b>	3	0	0	<b>3</b>	<b>0,1 %</b>
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>783</b>	<b>1 424</b>	<b>2 706</b>	<b>100 %</b>
<b>Total en valeurs relatives</b>	<b>18,44%</b>	<b>28,94 %</b>	<b>52,62%</b>	<b>100%</b>	

En plus de la variété des activités que comporte la direction de l'AEP, elle est de loin la structure la plus importante en termes d'effectif. Ensuite, la direction de l'assainissement a connu une grande évolution et ce, depuis la création de la SEOR. Enfin, le département de patrimoine et sécurité est conséquent par ses effectifs en raison des multiples ouvrages et installations que gère la SEOR.

**Tableau 14 : Effectif par âge**

	<b>Cadres dirigeants</b>	<b>Cadres supérieurs</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maîtrises</b>	<b>Exécutants</b>	<b>Total</b>	<b>Taux</b>
16 à 19 ans	0	0	0	1	2	3	0,1 %
20 à 29 ans	0	1	98	87	265	451	16,7 %
30 à 39 ans	1	9	187	243	587	1 027	38,0 %
40 à 49 ans	1	17	135	311	405	869	32,1 %
50 à 59 ans	2	6	41	141	163	353	13,3 %
> 60 ans	0	0	1	0	2	3	0,1 %
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>462</b>	<b>783</b>	<b>1424</b>	<b>2 706</b>	<b>100%</b>

**Tableau 15 : Effectif pas ancienneté**

	<b>Cadres dirigeants</b>	<b>Cadres supérieurs</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maîtrises</b>	<b>Exécutants</b>	<b>Total</b>	<b>Taux</b>
- 1 an	1	0	72	72	287	432	16,0%
1 à 5 ans	0	10	169	277	963	1419	52,5%
6 à 10 ans	0	5	90	172	71	338	12,5%
11 à 15 ans	1	7	40	63	38	149	5,5%
16 à 20 ans	0	6	26	68	20	120	4,5%
21 à 25 ans	2	4	42	94	30	172	6,3%
26 à 30 ans	0	1	21	35	13	70	2,5%
> 30 ans	0	0	2	2	2	6	0,2%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>462</b>	<b>783</b>	<b>1424</b>	<b>2706</b>	<b>100%</b>

**Tableau 16 : Recrutement pas étapes**

<b>Les étapes</b>	<b>Nombre</b>	<b>Taux</b>
Effectifs recrutés avant 2002	573	21,17%
Effectifs recrutés entre 2003 et 2007	722	26,7%
Effectifs recrutés entre 2008 à ce jour	1 411	52,14%
<b>Total</b>	<b>2 706</b>	<b>100%</b>

Plus de 52 % de la population de l'entreprise a été recrutée après la création de la SEOR. La catégorie de l'exécution occupe encore une fois la proportion la plus importante, 86 %. Les cadres et la maîtrise constituent plus de 40 % de cette nouvelle population.

## **II. Le patrimoine de l'entreprise :**

La SEOR dispose d'un patrimoine hydraulique composé de 2249 km de réseau AEP et de 1345 km de réseau assainissement. Les installations sont très variées, elles se composent de :

- 33 Forages ;
- 27 Puits ;
- 8 Sources ;
- 201 réservoirs d'une capacité globale de 475.350 m<sup>3</sup> ;
- 2 stations de dessalement d'une capacité de 5.000 m<sup>3</sup>/j et de 5.500 m<sup>3</sup>/j ;
- Une unité de déminéralisation de 27.000 m<sup>3</sup>/j ;
- 3 stations de traitement d'eau superficielle :
- 57 stations de pompage (AEP) ;
- 66 stations de relevage (assainissement).

### **I.4. La structure formelle**

L'organisation initiale avait la forme « U ». Elle comportait les départements : production, commercial, RH, finance et comptabilité, AEP et assainissement. L'arrivée des expatriés à la tête des structures a érigé les départements en direction. Le nouvel organigramme comporte les directions suivantes (Voir annexe 1) :

- La direction de l'AEP ;
- La direction commerciale ;
- La direction de l'assainissement ;
- La direction du bureau technique :
- La direction administration et finances ;
- La direction des ressources humaines ;
- La direction des systèmes d'information et logistiques.

Les départements Formation, SMQ et patrimoine sont rattachés directement au DG.

L'organisation de l'exploitation a été calquée sur la le schéma administratif de la wilaya d'Oran qui est découpé en 9 Daïras. Par conséquent, 9 gérances ont été créées :

**Tableau 17 : Les caractéristiques des 9 gérances**

Gérance	Nombre de communes = Centres	Population	Stations relevage	Aep km	Ass. Km	Chiffres d'affaires	Effectifs
Oran	1	698 452	4	700	540	280 000	337
Es-Senia	3	228 343	27	325	208	86 000	268
Bir El Djir	3	268 000	20	305	106	75 000	229
Ain El Turck	4	84 000	9	121	170	56 000	178
Boutlelis	3	77 000	0	115	90	21 000	103
Oued Tlelat	4	53 144	2	76	63	11 000	103
Arzew	2	94 676	0	120	38	36 000	65
Gdyel	3	90 000	0	195	71	19 000	72
Béthioua	3	67 143	3	234	210	66 000	95
<b>Totaux</b>	<b>26</b>	<b>1 660 758</b>	<b>65</b>	<b>2191</b>		<b>650 000</b>	<b>1450</b>

*Données du mois de Décembre 2012*

Chaque centre comporte au moins une agence. Le nombre d'agence s'élève à 17, dont 12 d'entre elles ont été complètement rénovées. (Voir annexe 3)

Les moyens matériels ne sont pas mentionnés pour donner des indications physiques sur l'ampleur de l'entreprise. Ils constituent des éléments du structurel, dans le sens de ressources qui doivent être enactées dans les processus de transformation. Ils sont en même temps le cadre de l'action collective des acteurs et dont la répartition donne une idée sur le poids des acteurs en termes de pouvoir. Il est clair que la direction de l'AEP constitue la

structure la plus importante en raison du nombre de ses effectifs, des installations qu'elle contrôle et les activités stratégiques qu'elle comporte. Aussi, la répartition des installations et des entités renvoie au caractère relativement fragmenté de l'entreprise, fragmentation physique et temporelle. La fragmentation physique renvoie aux différentes entités réparties sur la wilaya et qui pose un problème d'intégration. La fragmentation temporelle fait référence à l'historique de l'ADE et de la SEOR dont la constitution s'est faite, notamment pour la première, par la récupération d'entités de gestion locale de l'eau, appartenant soit à la wilaya soit à la commune.

Enfin, la description relative aux ressources humaines donne une idée sur la composante humaine et son origine. En effet, les structures héritées de divers organismes comportent un réservoir de compétences sociales singulières, qui renvoient aux pratiques d'acteurs ainsi qu'aux règles réifiées.

Cette section nous a permis de :

- Repérer les éléments physiques de la structuration ;
- L'allocation des moyens et leur consistance qui renvoie à la question de pouvoir ;
- L'origine des acteurs, leur socialisation antérieure et le conditionnement institutionnel nouveau.

## **Section II : La création de la SEOR et l'implantation des nouveaux systèmes**

---

Nous évoquerons deux moments dans la structuration de la SEOR. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la création par le transfert des unités de l'ADE et de l'ONA. Dans un second temps, nous traiterons du processus de changement impulsé par un management espagnol qui tente d'apporter une transformation notamment par l'implantation de nouveaux systèmes.

### **I. L'étape de la création**

La création de la SEOR n'est pas *ab nihilo*, son départ a été une fusion de trois unités dont chacune a reconduit ses anciens dispositifs. Cette situation constitue la réalité institutionnelle issue d'une réification de plusieurs années. Elle sera décrite à travers :

- Ses acteurs ;
- Les dispositifs institutionnels contraignants ;
- L'organisation formelle ;
- Les systèmes de gestion.

#### ***1.1. Les acteurs***

La composante humaine de départ a été fournie, pour l'essentiel, par l'ADE. L'effectif de l'unité d'assainissement de l'ONA ne dépassait pas 250 personnes. Durant la période étudiée, entre 2008 et 2013, les recrutements ont atteint 1400 employés, c'est-à-dire presque autant que les effectifs de départ. Il est possible de distinguer les catégories suivantes :

- Le personnel de l'ONA ;

- Le personnel de l'unité de production et de l'unité de distribution de l'ADE. Même l'ADE résulte d'un processus de récupération du personnel des établissements de wilaya (EPEDEMIA) et de la commune ;
- Les expatriés provenant du groupe Agbar qui sont soumis à des obligations de résultat, faute de quoi, ils peuvent être révoqués. Une équipe de 22 experts a pris le commandement de la SEOR. Ils bénéficient d'un système de rémunération et d'incitation d'une firme multinationale. Ils représentent les acteurs de changement.
- Les cadres dirigeants algériens qui ne sont pas soumis ni aux mêmes obligations ni au même système de rémunération des expatriés ;
- Les effectifs nouveaux qui seront soumis à une socialisation nouvelle, au même titre que les agents appartenant à l'ADE et l'ONA.

Les catégories d'acteurs n'opèrent pas dans la même logique. Dans une enquête antérieure consacrée à l'ADE (M. Nait Bahloul, 2007), nous avons constaté une quasi-absence de la logique client et surtout la faiblesse de la logique économique. En effet, les responsables des ressources humaines de la région d'Oran n'incarneraient pas la logique économique et ce, malgré la situation économique critique ; la masse salariale de certaines unités qui absorbaient jusqu'à 70 % du chiffre d'affaires et le faible taux de recouvrement des créances. Le taux de rendement technico-commercial représente l'indicateur économique principal. Il ne dépassait pas les 30 % dans certaines unités de l'ADE. Un chef de centre commercial de la SEOR a confié dans un entretien que les recettes journalières d'une régie de l'APC étaient parfois nulles.

Ces éléments confirment la faiblesse de la logique économique dans les unités héritées par la SEOR.

### ***1.2. Les systèmes de gestion***

Au lendemain de la création de la SEOR, les unités de l'ADE et l'ONA n'ont fait que reproduire leurs anciens systèmes. La création d'une nouvelle entité juridique ne constituait pas une rupture, c'est une continuation des pratiques antérieures. L'enquête de 2006-2007 menée à l'ADE a constaté un processus de construction de système commercial et de RH à l'intérieur de l'entreprise. Le système commercial a été une évolution de



plusieurs années. Un cadre dirigeant, dont l'expérience a été entièrement acquise dans cette entreprise dans ces différentes phases, nous a confié que le logiciel de gestion clientèle a évolué vers plus de restriction de liberté d'acteurs et plus de contrôle. Nous verrons si cette tendance va se poursuivre avec les systèmes implantés par les expatriés.

### ***1.3. Les dispositifs institutionnels***

Les règles institutionnelles proviennent tout d'abord de la réglementation. Il s'agit principalement de la tarification de l'eau et de l'assainissement, des normes relatives à la qualité de l'eau ainsi que des normes inhérentes à la prestation commerciale. Bien que les normes commerciales relatives à la qualité fussent dictées par la réglementation, elles ne faisaient pas partie des dispositifs de gestion de l'ADE. Par ailleurs, l'entreprise aura recours à une multitude de fournisseurs, ce qui fera du code des marchés publics une contrainte importante dans la plupart des transactions.

En matière de GRH, le dispositif le plus contraignant est celui de la grille des salaires du secteur de l'eau. En revanche, le régime indemnitaire était relié à la convention collective. Un seul régime devait voir le jour dans le cadre de la convention collective de la SEOR. Le système d'incitation a été repris de l'ADE ainsi que les règles relatives à la GRH. Ceci s'explique par le caractère relativement élaboré des dispositifs créés par l'ADE, comparativement à l'ONA, et la tendance du mimétisme des responsables, d'autant que le CA a été toujours présidé par un dirigeant de l'ADE.

### ***1.4. L'organisation formelle***

L'organisation initiale avait la forme « U ». Elle comportait les départements : production, commercial, RH, finance et comptabilité, AEP et assainissement. L'arrivée des expatriés à la tête des structures a érigé les départements en direction. Le nouvel organigramme comporte les directions suivantes : (Voir Annexe 1)

- La direction de l'AEP ;
- La direction commerciale ;
- La direction de l'assainissement ;
- La direction du bureau technique ;

- La direction finance et comptabilité ;
- La direction des ressources humaines ;
- La direction des systèmes d'information.

Les structures de l'exploitation ont été toujours confiées à des centres plus ou moins autonomes. Ils géraient un portefeuille d'activité varié ; commercial, AEP et assainissement. Le principe de décentralisation a été retenu lors de la création de la SEOR. Dès l'arrivée de l'encadrement étranger, les centres ont vu leurs prérogatives diminuées pour des motifs de gestion de changement qui devait être opérer au niveau des directions.

En matière de partage de pouvoir et pour des raisons de sensibilité de ces activités, la direction administration et finance et la DRH ont été confiées respectivement à un ancien cadre et l'ADE et un ancien cadre de l'ONA. L'équilibre des pouvoirs, sur le plan numérique, au niveau du conseil d'administration et du commandement entre les deux entités a été respecté lors du démarrage du partenariat.

Cette étape a été surtout consacrée au diagnostic de toutes les activités. Ce travail, mené par les directeurs et chefs de département expatriés, a abouti à des business plans validés par le CA. Les business plans constituaient la feuille de route du changement qui sera décrit lors de la prochaine section.

Les engagements contenus dans le contrat de gestion déléguée se résumaient dans les points suivants :

- L'eau en H24 pour toute la wilaya d'Oran ;
- Amélioration du service public ;
- Implantation des technologies les plus récentes ;
- Transfert de savoir-faire.

L'opérateur espagnol a misé sur la technologie comme un facteur de changement. Ceci s'inscrit dans une stratégie plus globale de refonte des métiers de l'eau. L'expérience d'Agbar dans de multiples pays lui offre des atouts en matière de conduite de changement.

## **II. L'étape de l'implantation des nouveaux systèmes**

Les transformations majeures ont été opérées dans le domaine commercial et l'AEP. Il ne s'agit pas d'une simple mise en place de matériel et d'application. Il s'agit de nouveaux dispositifs qui sont structurés et structurants. Notre objectif est de rendre compte de cette dialectique de structuration que nous envisageons d'explicitier à travers la grille d'analyse suivante :

- L'état matériel des nouveaux systèmes ;
- L'état intrinsèque de la structuration ;
- L'état incorporé chez les acteurs ;
- L'état mise en scène (enacté).

Quant à l'état mise en scène relatif aux règles résultant de l'enactment des nouveaux systèmes, il sera traité dans la prochaine section.

### **II.1. Le domaine commercial**

Le nouveau système commercial est constitué du nouveau logiciel de gestion clientèle développé par le groupe Agbar et la certification Iso 9001 du périmètre qui va au-delà de l'activité commerciale. Un autre système, d'une importance moindre, a été implanté dans le centre d'appel pour la gestion des plaintes. Nous nous intéresserons d'abord au processus de construction des deux dispositifs, car cette phase est vécue par le personnel de l'entreprise comme étant un changement majeur.

#### **II.1.1. La mise en place du nouveau système commercial**

Il s'agit de la migration de l'ancien système conçu par l'ADE à celui développé par l'opérateur étranger. Deux niveaux de régulation ont été superposés ; le premier celui du contrôle mené par trois dirigeants espagnols et le second, celui de la régulation autonome, composé de cadres algériens chargés de la transition technique et opérationnelle. La migration, processus qui a duré une année, s'est conclue par un succès. Durant les derniers mois de ce processus, les deux niveaux de régulation se sont fondus dans une régulation conjointe, mais qui a été toutefois marquée par un clivage hiérarchique et des rapports relativement tendus. Si le projet a réussi, c'est grâce à la capacité des deux parties à instaurer une régulation commune.

Le nouveau logiciel se confond avec les normes Iso 9001, ils constituent ensemble un seul système. Les deux chantiers ont évolué en parallèle, car l'application informatique incorpore les normes de la qualité des prestations commerciales.

La certification est un processus qui a été conduit, au départ, conjointement avec des experts espagnols qui ont encadré une ingénieure, la chef de département du management de la qualité. Cette dernière est une technocrate qui agit en collaboration directe avec le DG de l'entreprise qui préside le comité qualité. Deux éléments structurent les activités faisant partie du périmètre certifié, les procédures et les normes. Les procédures sont générées en collaboration entre les chefs de département concernés et la responsable SMQ. Quant aux normes, elles ont été essentiellement reprises de la réglementation algérienne qui fixe les délais de traitement des différentes opérations commerciales. (Voir Annexe 4)

### **II.1.2. La réalité matérielle**

En apparence, la structuration illustre pas de nouveaux espaces d'action réaménagés selon les standards internationaux, le back office et le front office. Ils sont dotés de nouveaux équipements qui constituent leur nouvel univers de travail, les TIC. Le fonctionnement est sensé être régi par des manuels de la qualité. Toutes les procédures et les documents sont générés par une application conçue par Agbar. Ces éléments matériels ne deviennent éléments de la structuration de l'entreprise qu'à partir du moment où ils seront édictés dans des processus sociaux. C'est-à-dire que du point de vue ontologique, l'espace physique de travail acquiert le statut de réalité sociale qu'à partir du moment où des mécanismes sociaux se les réapproprient dans une dialectique. Ces processus génèrent les règles institutionnelles. C'est ce que nous tenterons de comprendre dans le reste de cette section.

Les deux chantiers interconnectés ont été conduits, essentiellement, par des ingénieurs qui agissent dans une logique systémique, dans le domaine informatique et le système qualité. L'incidence sur l'organisation de l'entreprise sera, entre autre, systémique. Il comporte une réalité intrinsèque que nous devons décrire.

### **II.1.3. La réalité réifiée (Intrinsèque au système)**

Le nouveau système génère les contraintes de l'activité récursive des agents. Il comporte des contraintes intrinsèques.

Le premier type de contrainte renvoie aux principes organisationnels. En effet, plus de 50 % de la grille Aston, relative aux paramètres structurels, sont contenus dans la nouvelle application. Il s'agit du :

- Contrôle ;
- La coordination ;
- La standardisation ;
- La répartition de travail ;
- Le partage du pouvoir ;
- L'intégration.

En raison de ces paramètres organisationnels et de la réalité interne réifiée, les TIC sont intrinsèquement structurées. Le simple fait d'implanter des systèmes élaborés constitue une structuration, ne serait-ce que par le contenu.

La seconde réalité intrinsèque se cristallise dans les chiffres générés d'une manière systémique. Ils constituent, en soi, une contrainte qui est d'autant plus accentuée par l'effet des TIC. Ces derniers rendent les informations relatives aux performances individuelles et collectives visibles et accessibles. Les chiffres concernent le contrôle du respect des normes commerciales et la réalisation des objectifs. Ils deviennent une réalité réifiée par l'effet conjugué de leur caractère objectif et visible. Il s'agit de la première manifestation de la contrainte à l'action collective. Cette partie du structurel réifiée est sensée avoir sa contrepartie incorporée dans l'habitus des acteurs.

Les documents, en annexe 2, donnent un aperçu sur le nombre d'indicateurs de gestion qui constituent autant de contraintes à l'action des dirigeants et des cadres.

#### **II.1.4. La réalité incarnée**

Tout d'abord, le processus, qui a été à la base de ces dispositifs, a en même temps transformé les cadres qui l'ont généré. Les personnes impliquées dans l'implantation des systèmes ont été transformées d'une manière inconsciente. Il s'agit principalement des ingénieurs et des cadres commerciaux qui ont vécu des expériences de socialisation durant la construction des nouveaux dispositifs commerciaux. Durant cette phase, de nouveaux acteurs ont émergé dans les domaines commercial et informatique.

Ensuite, l'incorporation des nouveaux dispositifs s'est faite par des procédés plus classiques de la formation préalablement planifiée. Celle-ci s'est déroulée en Espagne et en Algérie. La diffusion s'est produite aussi *in situ* par les premiers cadres qui ont été formés pour encadrer leurs agents. Dix cadres algériens ont été formés dans les différents domaines du nouveau système commercial. Ces derniers ont pu encadrer, dans le cadre de la formation multiplicatrice, des dizaines d'agents sur les lieux de travail.

Enfin, le troisième type de socialisation a été la construction de nouveaux acteurs par le biais du coaching. En effet, tous les chefs de départements étrangers ont coaché des binômes algériens qui leur ont succédé après la fin de leurs mandats. Les chefs de département de la direction commerciale sont issus de ce processus. En plus, ces cadres promus appartiennent à un vivier de compétences faisant l'objet d'autres opérations de coaching planifiées durant l'année.

En ce qui concerne le management de la qualité, l'incorporation des procédures et des normes a été menée en parallèle avec le système commercial. Leur simplicité n'a pas requis des formations importantes. En revanche, ce sont les opérations d'audit qui ont amené les agents de la direction commerciale à incorporer les dispositifs du SMQ. Des chefs de service nous ont confié, lors des entretiens, qu'ils maintenaient, pendant des mois, les procédures Iso et les normes sous leurs yeux tout en accomplissant leur travail. Des méthodes coercitives ont été employées pour le respect des procédures. Les acteurs de ce domaine, notamment le DG, estiment que c'est l'ensemble de l'organisation qui doit être régie par les normes et les procédures issues de la normalisation. Ces dernières doivent se substituer aux procédés tacites des agents qui correspondent à des logiques individuelles hétérogènes et fragmentées.

Il est toutefois utile de préciser que les procédures sont générées par les chefs de département et les autres responsables des domaines certifiés. Elles sont ensuite validées par les responsables du SMQ et le DG. En apparence, elles correspondent à une description du fonctionnement effectif de la structure. Réellement, la procédure représente une tentative d'objectivation de pratiques et des savoir tacites. Ce qui signifie que les procédures Iso renvoient à la dimension subjective de leurs rédacteurs, à la dimension intersubjective du collectif qu'ils gèrent. C'est une transcription d'une réalité intersubjective. Par conséquent, les dispositifs Iso ne sont pas tout à fait étrangers aux structures qu'elles régissent, et surtout elles n'ont pas ce caractère objectif qu'elles affichent par leur aspect formel. Elles rendent compte du fonctionnement des services à partir des pratiques récurrentes.

Un cadre commercial impliqué dans ce changement confirme ce passage des règles tacites aux règles objectivées. Il est de même de la responsable de la formation chargée de cette transition au sein de son département. Les technocrates du SMQ vérifient ensuite d'éventuels dysfonctionnements via des diagrammes intégrés.

En revanche, la socialisation des acteurs a été menée dans les différentes agences et centres dont les pratiques s'écartaient de la tendance générale. Nous avons mentionné auparavant que l'ADE et la SEOR résultaient de l'agrégation d'une multitude de petites entités qui se singularisaient par leurs pratiques. Le nouveau système a mis en place des procédés homogènes et uniques qui nivellent toutes les composantes activant dans le domaine commercial.

### **II.2. Le secteur de l'AEP (Alimentation en Eau Potable)**

Ce domaine a été étudié car il constitue le cœur du métier de l'entreprise, l'eau potable. Il a été aussi l'objet de multiples changements qui constituent autant d'opportunités de structuration. Nous nous intéresserons à deux départements, la sectorisation et la télégestion et télé-contrôle.

#### **II.2.1 La création de la sectorisation**

Le département de sectorisation n'existait pas avant l'avènement du partenaire espagnol. Néanmoins, cette activité a été initiée auparavant avec un autre partenaire français, la SOR. Le contrat a été conclu avec l'ADE pour la sectorisation de la ville d'Oran. Le projet n'a

pas été achevé et l'arrivée d'un concurrent espagnol a mis fin à ce processus. Le départ de la SOR ainsi que le personnel algérien engagé dans ce projet pouvait constituer une déperdition importante. C'est la raison pour laquelle, la SEOR a recruté un expatrié dont l'une des missions a été de récupérer le travail de la sectorisation antérieure. Les tentatives de récupération n'ont pas été uniquement matérielles, elles ont été aussi centrées sur les compétences algériennes engagées et construites durant cette expérience. Si l'expert engagé est parvenu à récupérer une partie substantielle de la sectorisation antérieure, la partie humaine n'a pu être que faiblement conquise.

### II.2.2. La structuration matérielle

La wilaya d'Oran a été répartie en 94 secteurs hydrauliques. Les secteurs sont isolés par des vannes et une chambre de sectorisation dotée d'équipement qui transmettent les données de débit et de pression. Les informations sont reçues dans des tours du département télé-contrôle qui visualise l'état du réseau en temps réel. Ce nouveau dispositif est conjugué au système d'information géographique créé par le bureau d'étude de l'entreprise.

La nouveau cadre de la structuration de l'entreprise se cristallise par une répartition physique et un nouveau dispositif technologique. Nous comprendrons comment ils interviennent dans la structuration de l'entreprise, notamment dans le secteur commercial.

### II.2.3. La réalité incarnée

L'expérience de la sectorisation a vu naître de nouveaux acteurs qui, au départ, ignorait la signification même du concept de sectorisation, y compris l'expatrié chargé de sa création. Chemin faisant, la signification a été socialement et progressivement produite. C'est un processus de sensmaking à travers lequel les personnes impliquées dans le projet ont créé un savoir et savoir-faire et ont pu construire des solutions. La régulation a été conjointe entre le chef de département et ses collaborateurs algériens. Ils sont parvenus à coopérer, à partager l'information et faire aboutir le projet. Les nouveaux acteurs de la sectorisation ont émergé par la pratique, par la construction d'une compétence et ce, d'une manière heuristique.

La formation classique, au sein de l'entreprise mais aussi celle réalisée par les fournisseurs, n'a été qu'un complément et un moyen de maîtrise des outils. Comparativement aux autres



situations, le stock de compétences sociales et l'intersubjectivité ont été créés *ab nihilo*.

### II.2.4. L'organisation formelle

Elle s'apparente à une répartition des activités en services. Au départ, quatre services composaient le département :

- La planification : C'est une interface avec la cartographie. Elle coordonne la recherche des fuites ;
- Travaux : Ce service s'occupe du génie civil (chambre de sectorisation) ;
- L'exploitation : Elle a pour vocation la recherche des fuites ;
- Les opérations : Service constitué de 3 équipes de recherche des fuites et une équipe de maintenance.

Après l'achèvement de la sectorisation, deux services ont été maintenus ; l'exploitation et les opérations. Dans un troisième temps, le service des opérations sera affecté aux gérances. Finalement, le département se concentrera sur le travail d'ingénierie. Cela consiste à utiliser le flux de données reçu pour le diagnostic du réseau et la détection des fuites. L'intervention sur le terrain est une mission confiée aux gérances qui disposent d'une meilleure connaissance des secteurs qu'elles gèrent.

Ce descriptif de l'évolution de la structure du département montre bien qu'elle évolue en fonction de la phase de développement des activités. Si la phase de création a requis un nombre important de services, la phase d'exploitation s'est limitée à un seul.

La question qui peut se poser est celle du devenir même de ce département après la finalisation de la sectorisation. Ses responsables estiment qu'il doit être maintenu à partir du moment où une structure semblable existe chez l'opérateur en Espagne. Un raisonnement mimétique a été à la base de cette réponse. Comme il a été précisé, une compétence importante a été construite et qui peut intervenir à l'extérieur de l'entreprise. En effet, la SEOR a réalisé la sectorisation de la Wilaya de Tamanrasset dans le cadre d'une action philanthropique.

### II.2.5. La réalité réifiée

Ce domaine n'a pas été soumis à une normalisation parce qu'il ne fait pas partie de son périmètre. Mais aussi en raison de son caractère non routinier, cette activité échappe à la

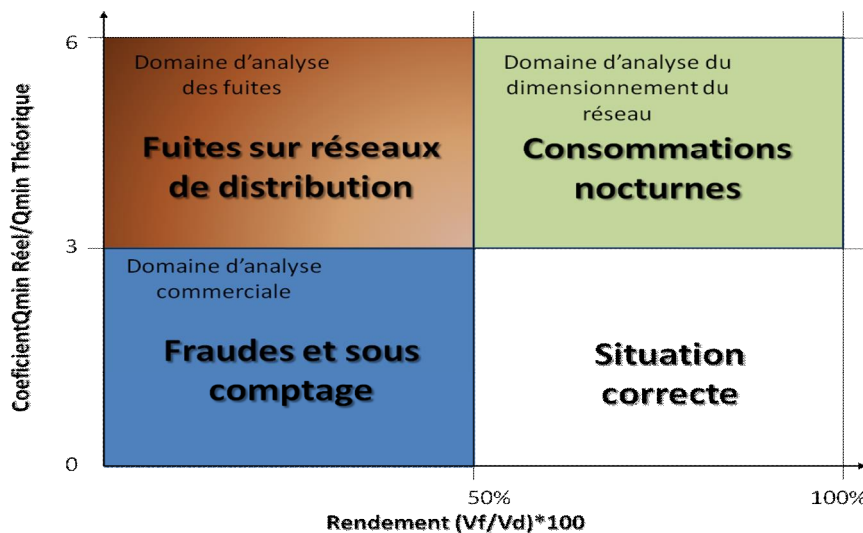
formalisation et la normalisation. En revanche, elle peut être accréditée. La quasi-absence de formalisation, de procédure et le fonctionnement organique du département, rend difficile la détection d'une réalité réifiée. Dans les rapports trimestriel et annuel, le seul paramètre de contrôle a été le taux d'implantation des secteurs et celui de leur exploitation. Ce taux a atteint son plafond de 100 % en raison de la fin du projet.

Le travail d'ingénierie est sensé produire des normes relatives à l'état du réseau. Celles-ci deviennent la principale réalité objective mais qui s'impose aux autres structures, notamment les gérances.

La matrice Alan Lambert constitue le principal outil de diagnostic du réseau. Elle donne l'état du réseau par centre et même pas secteur. Elle se présente de la manière suivante :

Figure 22 : Modèle de la matrice Alan Lambert

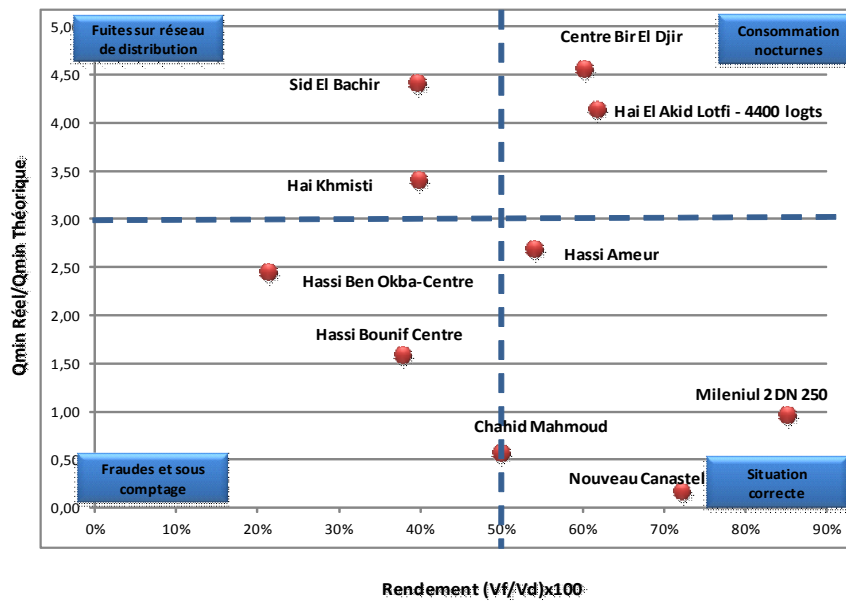
### Principe



Les nouveaux systèmes de la télésurveillance génèrent les informations utiles à son élaboration. Elle est devenue un principal outil de gestion à partir de la fin 2012.

Les secteurs de la gérance de Bir El Djir ont fait l'objet de la classification de la matrice. Cet outil devient contraignant car il révèle l'état des différents secteurs et le travail qu'il faut entreprendre pour chacun d'entre eux.

Figure 23 : Données de la matrice Alan Lambert de la gérance de Bir El Djir



### II.3. Le département de télé-contrôle et télégestion

Le département de télé-contrôle est mitoyen à celui de la sectorisation. Ils entretiennent des liens de coopération étroits. Le télé-contrôle a installé des équipements des chambres de sectorisation et dans beaucoup d'autres installations. Il a été investi de la responsabilité de leur bon fonctionnement et assure leur maintenance. Il a aussi participé à la mise en place des applications informatiques. Ceci a été possible par les tours de télé-contrôle et la production des informations relatives à l'état du réseau à temps réel. Des alertes relatives aux anomalies lui parviennent, dont certaines d'entre elles peuvent être traitées via des commandes à distance, c'est la télégestion.

Son rôle est de veiller au bon fonctionnement du réseau afin d'assurer une prestation continue de l'eau, notamment l'approvisionnement en H24 qui constitue le principal objectif de l'entreprise. Le département produit les chiffres relatifs au volume distribué dans chaque secteur ainsi que les rendements.

#### II.3.1. La réalité matérielle

Elle se constitue des différentes installations équipées de dispositifs technologiques. Elle est aussi constituée des tours de contrôle dans lesquelles convergent toutes les données relatives aux réseaux AEP. La dimension matérielle renvoie à des entités éclatées dans

lesquelles les agents interviennent pour différentes opérations. Grâce aux TIC, une agrégation et une intégration est produite d'une manière systémique.

Le département gère 155 sites et ouvrages, à raison d'un agent au moins par site. 77 analyseurs de l'eau interviennent quotidiennement. Par ailleurs, les données convergent dans le bâtiment de contrôle et la nouvelle tour de contrôle. Le MAO a été aussi confié à cette structure<sup>5</sup>. Cette dimension physique éclatée mais surtout stratégique fait de ce département la structure la plus importante de l'entreprise. Elle comporte le métier de l'entreprise, l'eau potable, les sites stratégiques et les dispositifs technologiques parmi les plus importants.

### II.3.2. La réalité incarnée

Les ingénieurs et techniciens qui ont participé à la construction de ce dispositif ont vécu des expériences de socialisation par un apprentissage sur le tas. Le premier chef de département, un expert européen, n'a pas beaucoup collaboré avec les ingénieurs locaux. Le processus de construction de l'acteur qui devait lui succéder n'a pas été bien mené. La régulation conjointe s'est conclue par un échec et un autre expert étranger a été recruté pour reprendre le département. Cet échec de succession s'explique aussi par les proportions de cette structure qui n'a pas cessé de grandir durant le partenariat. Il est toutefois utile de préciser que ce département présente une réalité complexe par le caractère hétérogène de ses activités et le nombre d'installations dont il a la responsabilité.

Malgré la complexité de ce département, le travail des agents est relativement simple même celui des cadres et techniciens qui assurent le télé-contrôle. Ces derniers ont bénéficié de formation effectuée par les fournisseurs des équipements. L'action quotidienne est relativement simple, elle requiert des moyens de coordination et d'intervention pas très complexes. Ceci confirme les conclusions de Woodward relatives aux processus continus.

---

<sup>5</sup> Le MAO est l'abréviation de : Mostaganem-Arzew-Oran. C'est un grand ouvrage de transfert d'eau, le plus important dans la région.

### II.3.3. La réalité réifiée

L'activité du personnel du département n'a pas fait l'objet d'un travail de formalisation, ni de standardisation. Les éléments de contrainte ne sont pas perceptibles. L'absence de contrainte en termes d'indicateurs de contrôle de l'activité rend encore plus difficile la perception de la réalité réifiée, notamment celle produite par les nouvelles technologies. Ceci s'explique aussi par le caractère organique de l'activité de télé-contrôle. Aussi, les processus ont été systématisés dans les dispositifs technologiques (thèse de Woodward) Ils sont contenus dans un processus de type réseau. Le travail des agents et même des ingénieurs devient relativement simple et spécialisé. La contrainte produite par le nouveau système ne pèse pas sur le personnel du département mais sur les autres directions.

Le caractère stratégique du département s'accroît par ses prérogatives et capacités à générer les indicateurs de contrôle des autres structures. Il s'agit principalement du volume produit par secteur et le taux de rendement. Cette caractéristique sera revue avec plus d'arguments à la fin de cette étude de cas.

### II.4. Les structures de changement

Les processus que nous venons de décrire ont été menés avec la collaboration de trois acteurs ; la direction des systèmes d'information, le département de management de la qualité et le département formation. Les deux derniers départements ont été rattachés directement au directeur général car ils constituent deux activités de transformation de l'entreprise.

#### II.4.1. La formation

Conçue comme un moyen de transformation des acteurs, la formation a été confiée, au départ, à un expatrié afin de la réhabiliter pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle. Elle a fait partie du processus de certification, comme une structure support.

##### II.4.1.1. Le dispositif matériel

Il se résume par des procédures internes qui reprennent essentiellement les pratiques en cours. La formation n'a pas été dotée d'un système informatique, en revanche, elle coordonne l'expérience du SGP (système de gestion des performances). C'est une application *on line*, hébergée chez Agbar en Espagne et qui est accessible via internet.

Cette application a pour but l'évaluation croisée du potentiel humain d'une population préalablement sélectionnée. Les résultats de l'expérience aboutissent à des propositions de formation générées systématiquement en fonction des carences relevées lors de l'évaluation. L'application tient compte aussi des demandes exprimées par les participants. Le SGP constitue le seul dispositif qui intervient indirectement dans la détection des besoins en formation.

### ***II.4.1.2. La réalité incarnée***

Le processus de régulation du département a été le résultat d'une collaboration entre l'expatrié et son binôme, une cadre venue de l'ONA. Ce processus de coaching a abouti à une succession réussie. Comparativement aux observations de 2007 à l'ADE (principal actionnaire), les pratiques ont beaucoup évolué. Les cadres sont spécialisés dans les différents processus et coordonnent le travail de détection des besoins avec les autres directions ainsi que les différents contrôles des prestations de la formation.

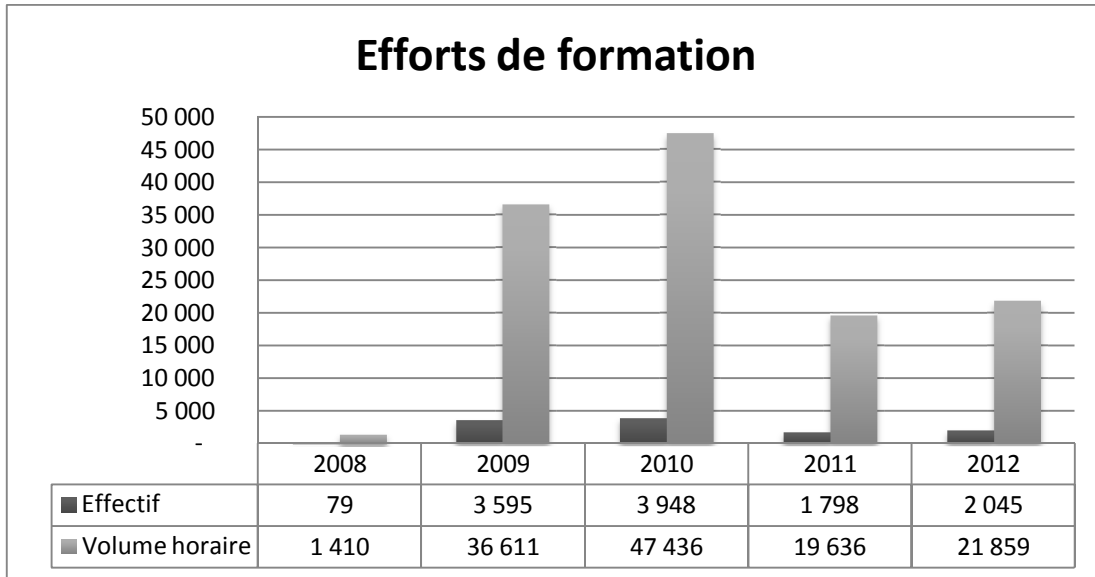
### ***II.4.1.3. La réalité réifiée***

Elle est constituée essentiellement par les indicateurs de contrôle de la formation. Les niveaux de la qualité de la formation a été arrêté à 80 % et ce, pour les trois types d'évaluation ; à chaud, à froid et transfert sur les situations de travail. Les bilans des activités de la structure ainsi que les fiches d'évaluation remplies par les bénéficiaires de la formation tendent vers un niveau de qualité supérieur à 80 %. Le second indicateur de contrôle est relatif au taux de réalisation du nombre de formation prévu. Le dernier indicateur renvoie à l'utilisation des ressources planifiées.

Par ailleurs, une évolution des règles a accompagné les nouvelles pratiques. Il s'agit principalement des règles relatives aux décisions de la formation et la détection des besoins. Le département s'inscrit désormais dans une logique de satisfaction des demandes et non pas d'offres de prestations.

La formation a été un acteur de changement car elle intervient dans la dimension incorporée de la structuration. La réalité réifiée des chiffres confirme un changement dans l'habitus des personnes interrogées. Les acteurs intervenant dans ce champ se préoccupent plus de la réalisation des objectifs et la qualité de la formation. La logique budgétaire, qui prévalait auparavant, a changé. L'intensité de la formation est révélée par les moyens et les efforts consentis dans ce domaine, 1,33 % de la masse salariale a été consacrée en 2012.

Figure 24 : Bilan de la formation des 5 ans



L'entreprise a mis en place une autre approche de formation. Dans le cadre de gestion des talents, un vivier de cadres a été créé. Il bénéficie d'opérations de coaching d'intervenants étrangers. (Voir annexe 5)

Le département de la formation est un champ qui a été restructuré mais aussi, il participe dans la structuration d'autres champs organisationnels. Ceci a été rendu possible grâce au collectif de départ qui a pu enclencher un processus de régulation.

#### II.4.2. Le département SMQ

Bien qu'il soit composé de 3 cadres, l'impact de ce département a touché un périmètre très important. L'action de cette activité comporte le comité de la qualité présidé par le DG, tous les responsables dont les structures ont fait partie des processus de normalisation et aussi les auditeurs appartenant à d'autres champs organisationnels. Les processus menés ont abouti à :

- La certification de l'activité commerciale et de ses structures de soutien (ISO 9001) ;
- L'accréditation du laboratoire (ISO 17025) ;

- Le management environnemental (ISO 14001).

Les labels sont mis en avant dans la communication externe de l'entreprise. Mais leurs effets ont été ressentis dans la structuration de l'entreprise. Nous avons décrit ce processus de certification de l'activité commerciale, c'est à ce niveau que les changements les plus importants ont été réalisés. Les procédures générées ne constituent pas la nouvelle structuration de l'entreprise. Elles en font partie à partir du moment où elles renvoient au réservoir de compétence sociale. En effet, les chefs de structures concernées ont rédigé les procédures à partir des pratiques effectives. Ce dispositif constitue une réalité structurelle physique mais en même temps réifiée. Parce que ce sont des dispositifs incorporés qui ont été extériorisés sous forme de manuels. La particularité du domaine commercial réside dans son envergure et son hétérogénéité. La diffusion des procédures est une régulation qui a tenté d'homogénéiser les pratiques dans les agences et les centres dont l'histoire a réifié des règles singulières.

Le dispositif le plus contraignant a été l'introduction des normes issues de la réglementation algérienne, dans le laboratoire et les prestations commerciales. Les normes sont d'autant plus contraignantes par leur intégration dans les logiciels informatiques qui secrètent les informations relatives à leur contrôle en temps réel. Les acteurs de la normalisation sont des technocrates dont la réussite de la mission dépendait en grande partie des nouveaux systèmes et l'appui du premier responsable de l'entreprise. Nous supposons que dans l'intervention des TIC, l'impact des normes serait beaucoup moindre, voire nul.

### **II.4.2. La direction du bureau d'étude**

Les anciennes missions du bureau d'étude portaient essentiellement sur les travaux à réaliser. Son intervention se situait en amont, l'étude et le devis, pendant l'exécution et en aval, pour la réception. Pour cela, une archive relative aux plans cartographiés a été constituée mais dont l'exploitation causait problème. La nouvelle mission a complètement transformé cette structure qui doit s'occuper de la réalisation système d'information géographique de la wilaya d'Oran (Le SIG).

#### **II.4.2.1. La réalité matérielle**

La réalité matérielle était celle d'un bureau d'étude. Le travail de conception a été réalisé



par deux applications importantes : Mike Urban, pour la modélisation du réseau, et Arcgis qui est le logiciel du SIG. Ce sont les deux dispositifs qui ont été à la base de la création du principal dispositif technologique de l'entreprise.

### **II.4.2.2. La réalité incarnée**

La constitution d'acteurs algériens est issue d'un processus de régulation. Elle résultait de l'action du directeur et des chefs de départements qui étaient tous étrangers. Deux cadres algériens ont été coachés par les deux chefs départements espagnols. La succession s'est déroulée dans de bonnes conditions et l'entraide s'est poursuivie même après le départ des expatriés.

Deux grandes étapes caractérisaient l'évolution de cette direction. Une première phase de conception qui a duré presque 5 ans. Deux types d'acteurs du marché sont intervenus :

- Les sous-traitants locaux dont la mission était la récolte des données topographiques ;
- Les fournisseurs étrangers dont l'intervention était dans les différentes phases de la conception du SIG.

Les ingénieurs algériens ont été partie prenante dans le projet dès son démarrage. Ils ont, dans une première phase, participé à la conception et la gestion, puis ils ont pris le commandement de certaines phases importantes du projet. La construction de nouveaux acteurs est issue d'une régulation conjointe dans laquelle le coaching a joué un rôle primordial. Ensuite, l'acquisition de savoir pour la maîtrise des logiciels a été assurée directement par les fournisseurs.

### **II.4.2.3. La réalité réifiée**

Durant la phase de création du SIG, le bureau a contracté d'une manière massive avec des fournisseurs locaux et étrangers. La première étape de la structuration est dominée par des rapports marchands et une coordination externes avec les fournisseurs. De nouvelles exigences sont nées avec la deuxième étape, celle de la finalisation du projet. Les règles du code des marchés publics sont moins pesantes.

Le SIG devient le dispositif technologique qui relie toutes les structures de l'AEP et de l'assainissement. Le bureau d'étude a créé cette base de données, il l'actualise mais ce sont

les autres directions qui s'en servent. Tout le réseau, assainissement et AEP, avec ses branchements et toutes les installations y figurent.

Le SIG intervient dans la constitution du structurel par sa dimension habilitante. Il facilite le travail de beaucoup d'acteurs car il fournit l'information et visualise une réalité souterraine. Il a intégré les autres dispositifs, tel que la sectorisation, et devient le support incontournable, voir la principale ressource de l'entreprise.

Avec l'achèvement du projet, la structuration de la direction du bureau d'étude a entamé une nouvelle étape. Les partenaires ne sont plus les mêmes et la nature de l'activité a complètement changé. Les règles des marchés publics sont moins contraignantes et un nouvel environnement de travail s'est installé et qui instaure un deuxième type de rapport de force. Ce dernier point sera traité à la fin de la prochaine section, lorsque nous aborderons la dimension politique de la structuration.

La phase de création est une étape de mise en place de nouveaux dispositifs. Ils constituent une structuration intrinsèque et une occasion de structuration externe. Les acteurs interagissent avec ces dispositifs dans la seconde phase, notamment au niveau des gérances.

## **Section III : La phase d'enactment des nouveaux systèmes et la transformation institutionnelle**

---

La structuration est un procès social d'actualisation permanente des règles institutionnelles. La signification des règles institutionnelles doit être factuellement validée. L'objet de cette section est justement de rendre compte des conditions d'enactment des dispositifs créés pendant la deuxième phase. C'est durant ce processus que la vraie signification du structurel émerge et de nouvelles règles peuvent apparaître. Les gérances sont utilisatrices des nouveaux systèmes et regroupent les trois activités de l'entreprise, l'Aep, l'assainissement et la gestion clientèle. De ce fait, ils constituent des situations qui concentrent la réappropriation des nouveaux systèmes.

### **I. Les Gérances**

Les centres quasi-autonomes existaient avant la création de la SEOR. Leurs prérogatives ont été temporairement récupérées par les directions dans le but de faciliter le processus d'implantation des nouveaux systèmes. Ils ont refait leur apparition au début de l'année 2012 mais dans un nouveau cadre organisationnel.

Leur retour a été justifié par la pression des autorités locales de désigner un seul interlocuteur pour l'ensemble des activités de l'entreprise. Ce motif a constitué l'avis de tous les responsables questionnés. En effet, l'environnement politico-administratif exerce un poids important dans le fonctionnement de la SEOR. Beaucoup d'activités sont menées conjointement avec les élus et les responsables de la wilaya. Les gérants de centres interrogés estiment qu'une partie importante de leurs missions consiste à gérer les problèmes avec l'environnement politico-administratif. Ceci s'explique par la vocation de l'entreprise qui est sociétale et fait partie de la politique du gouvernement qui lui a octroyé d'importantes ressources, notamment durant la période de la gestion déléguée. L'action quotidienne commune entre cette interface de l'entreprise et les acteurs de l'environnement constitue un système d'action concret.

### **Section III : Phase d'enactment des systèmes et la transformation institutionnelle**

---

Une gérance est constituée d'un service commercial, un service AEP et un service assainissement. Les agences sont rattachées au service commercial. La gérance concentre toutes les activités et plusieurs applications informatiques ; Occam pour la gestion clientèle, Catpanne pour la gestion des plaintes et l'application dédiée au télé-contrôle.

La nouvelle organisation en "M" (multi-division) instaurée par les 9 gérances se calque sur la répartition administrative de la wilaya d'Oran composée de 9 daïras (Voir annexe 1). Au-delà de la forme organisationnelle, il s'agit d'une nouvelle répartition et regroupement des activités, une remise en cause de l'allocation des ressources qui s'accompagne de la genèse de nouveaux centres de décision.

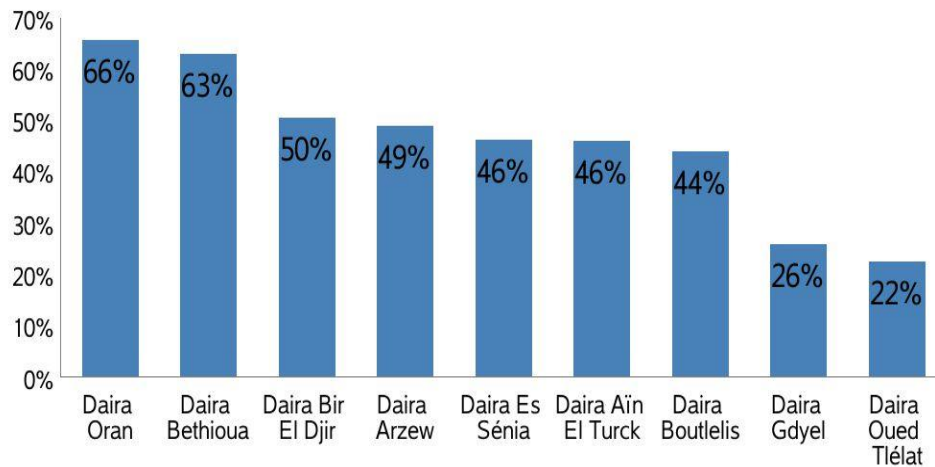
Ensuite, les 9 gérances ont été classées en fonction de leur importance en termes de nombre d'abonnés et du réseau qu'elles gèrent.

**Tableau 18 : Classification des gérances**

<b>Gérances « Catégorie A »</b>	<b>Gérances « Catégorie B »</b>	
Oran	Ain Turck	Oued Tlelat
Es-Senia	Betioua	Gdyel
Bir El Djir	Arzew	Boutelelis

Elles sont surtout classées mensuellement en fonction de leurs performances, des chiffres générés par les nouveaux systèmes notamment commerciaux et de télé-contrôle. Le rendement technico-économique constitue le critère le plus déterminant de ce classement. Il s'agit du rendement des réseaux hydrauliques et celui de l'activité commerciale exprimé en chiffre d'affaires facturé et factures encaissées.

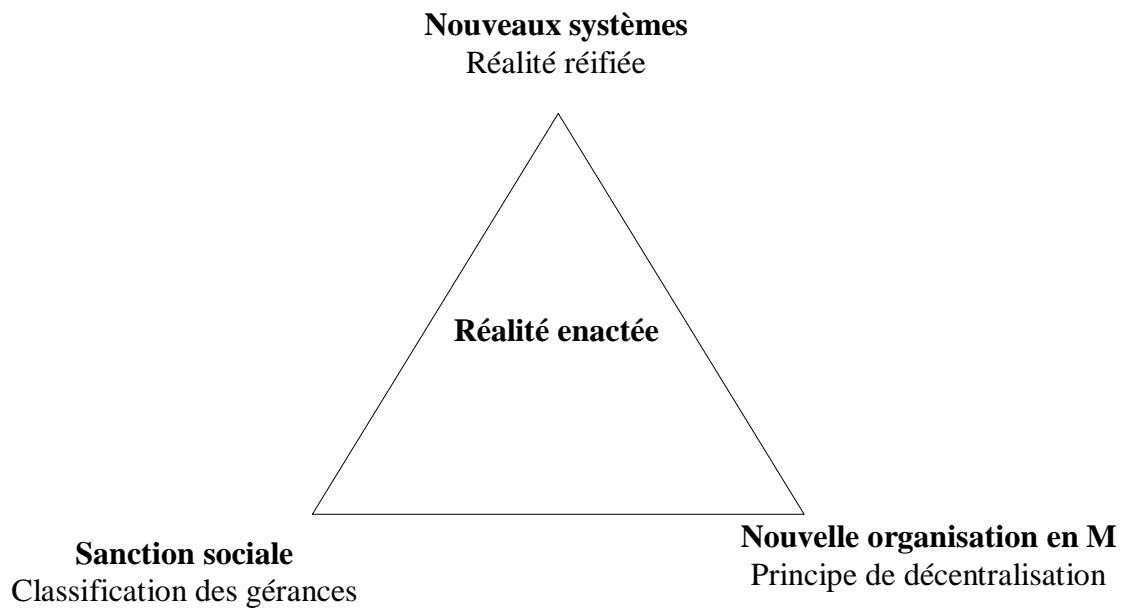
Figure 19 : Classification des gérances en fonction du rendement (Année 2012)



En effet, le problème historique de ce secteur a été son incapacité à introduire la logique économique. C'est la raison pour laquelle un opérateur étranger a été chargé de cette mission et qu'il a tenté de l'introduire à travers les nouveaux systèmes mis en place. D'autres critères interviennent dans le classement, ils sont issus des normes du SMQ. D'après l'annexe 6, 21 indicateurs sont utilisés dans l'évaluation des performances des gérances.

Ces données qui sanctionnent les performances constituent la principale réalité réifiée. C'est à ce niveau que nous avons senti leur impact social, c'est-à-dire au niveau de la nouvelle organisation décentralisée. Nous ne nous contentons pas de les décrire, nous essaierons de comprendre dans quelles conditions elles sont édictées. Il est possible de schématiser la mise en scène et la réappropriation des nouveaux dispositifs de la manière suivante :

Figure 20 : Triangle de la réalité enactée du structurel



La structuration est un processus qui relie la nouvelle forme organisationnelle, la réalité intrinsèque des systèmes et les sanctions sociales. C'est-à-dire qu'une organisation formelle n'est pas un fait institutionnel en soi et les chiffres générés par les systèmes peuvent demeurer sans effet sur l'action collective. Leurs significations sont produites dans un processus qui réunit la nouvelle forme en « M », le système de classification des gérances et la réalité intrinsèque des systèmes qui constitue la principale contrainte. La rencontre de ces trois éléments constitue les conditions sociales d'activation de la réalité intrinsèque au sein des gérances par les responsables et les cadres de cette structure. Ces acteurs se mobilisent quotidiennement pour améliorer les chiffres constituant la grille de leur évaluation.

Les observations participantes dans les réunions au centre d'Es-Sénia ont été une occasion pour découvrir cette nouvelle dynamique. Les objectifs globaux sont répartis en objectifs secondaires et étalés dans le temps. Des séances de coaching régulières sont organisées par le chef de centre pour booster son équipe et l'accompagner dans la réalisation des objectifs. Le service public commence à adopter les comportements d'une multinationale, de nouvelles pratiques impulsées par le management espagnol à travers le dispositif décrit.

Finalement, les normes du management de la qualité, qui ont pour fonction agentive d'améliorer la prestation au profit des clients, remplissent une autre fonction non agentive, celle de la compétition entre les gérants. Le dispositif du SMQ et de la technologie qui ont

facilité son implantation et son contrôle devient l'objet d'une gestion par objectif et un moyen d'ascension sociale au sein de l'entreprise. L'amélioration du service public devient une conséquence de ce nouveau management.

L'action collective, contrainte mais en même temps habilitée par le structurel de la technologie, a eu pour effet la transformation des cadres et agents des gérances. La transformation a été beaucoup plus ressentie chez les gérants, les chefs de centres et leurs collaborateurs directs. La logique économique imprègne ses acteurs puisque les chiffres dominent leurs discours et constituent la cause de leur mobilisation.

Contrairement aux chefs de département, des acteurs issus d'un processus de coaching, les nouveaux acteurs de la gérance ont été transformés dans le processus décrit par la figure ci-dessus. Les neuf gérants de centres sont issus d'un processus de sélection nouveau. Le partenaire ont mis en place une nouvelle application *on line*, le système de gestion des performances (SGP). Ce nouveau dispositif a été utilisé depuis 2009 jusqu'en 2013. Plusieurs catégories de personnel ont fait l'objet de cette expérience dont la récursivité peut être à l'origine de nouvelles règles de GRH.

## **II. Le SGP (Système de Gestion de la Performance)**

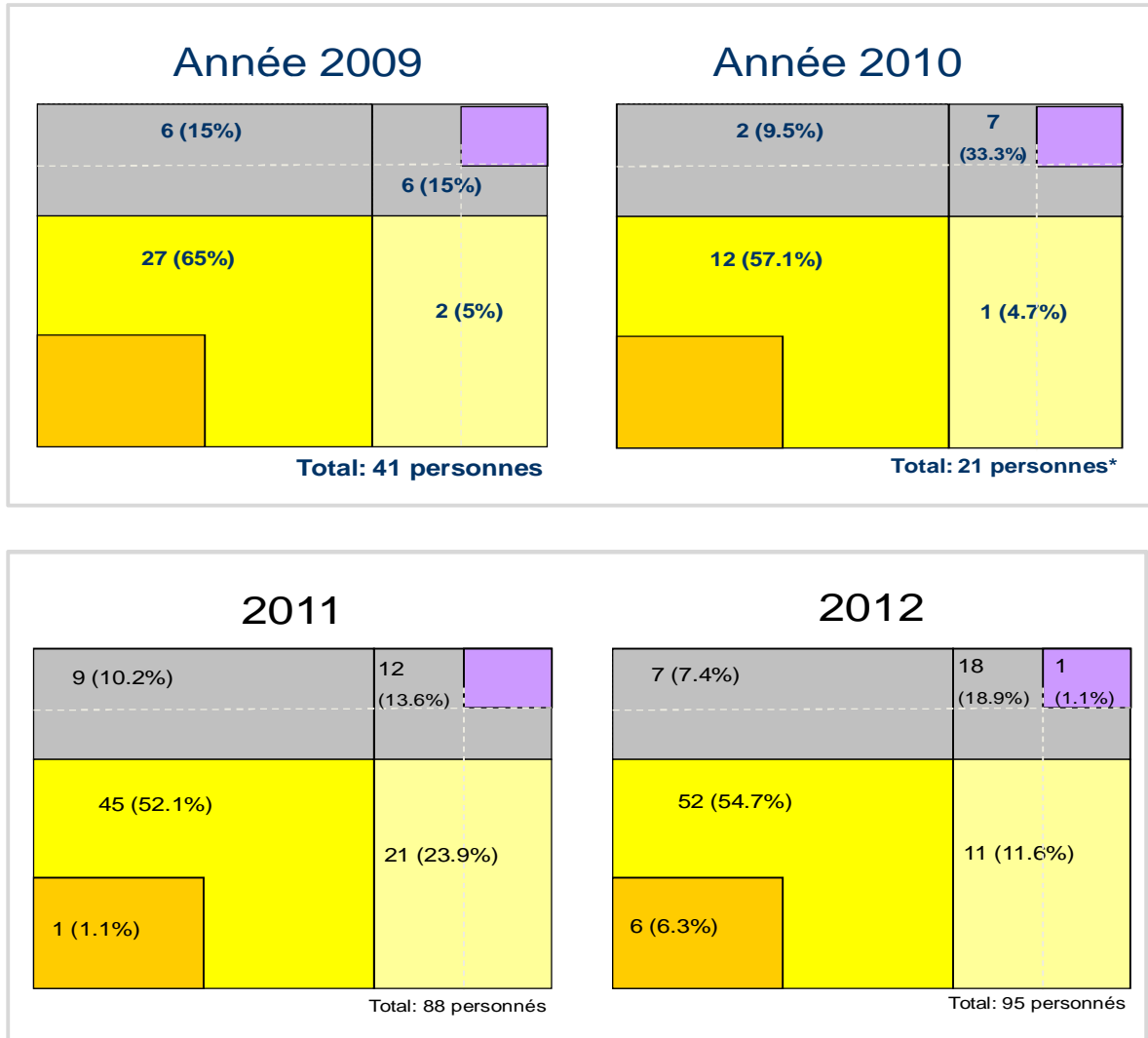
Le SGP n'a pas requis un processus d'implantation. Chaque année, l'opérateur étranger organise une session, sous un thème précis, dans laquelle participent des cadres et les agents de la SEOR. Ce dispositif a été celui le plus apprécié par le personnel de la SEOR rencontré. Il est activé via l'internet et ce, depuis le siège d'Agbar. Le système fonctionne on line, son rôle est d'apprécier le potentiel du candidat selon des rubriques préalablement définies. 245 candidats ont été évalués entre 2009 et 2012. L'évaluation est un long processus qui commence par l'autoévaluation du candidat, suivie par une évaluation de son supérieur direct. Si les écarts sont significatifs, les deux acteurs affrontent leurs résultats dans un face-à-face. Le superviseur valide le résultat pour qu'enfin le comité SGP évalue l'ensemble du processus.

Durant la première phase, le candidat propose un plan d'action pour son développement et dans lequel le chef hiérarchique peut préconiser d'autres solutions.

L'originalité de ce dispositif réside dans les résultats qui sont générés sous forme de matrice. La répartition des candidats se fait en cinq catégories, elle va de l'excellence à

celle qui doit être améliorée.

Figure 21 : Résultats de toutes les expériences du SGP



L'expérience du SGP a introduit de nouvelles pratiques qui ont été la base de la transformation des règles de la GRH. Si l'ensemble du personnel de l'entreprise a apprécié ce système, c'est en raison des multiples changements qu'il a pu introduire d'une manière ludique. Ceux-ci peuvent être résumés de la manière suivante :

- Comme son nom l'indique, il s'agit d'un système d'appréciation des performances. En plus, elle se fait par la création d'une réalité réifiée (chiffrée et partagée).
- Par ailleurs, la rencontre entre le chef et le subordonné constitue aussi un événement nouveau créé par ce processus. C'est un face-à-face qui aboutit à des suggestions dans le parcours du candidat, il est assimilé à l'entretien annuel ;



- Ensuite, des décisions de promotion et de nomination à des postes de responsabilité ont été prises à l'issue de l'expérience de 2011. Le fait nouveau est la soumission de la promotion au critère du potentiel humain et non pas à l'ancienneté et le diplôme ;
- Enfin, un programme de formation constitue un résultat généré par le SGP. Sa particularité réside dans la rencontre et la discussion qui aboutissent à des choix de formation pour parer à un déficit ou encourager une aspiration.

Comme le suggère le postulat de Reynaud, les pratiques sont consubstantielles aux règles institutionnelles. Les nouvelles pratiques suscitées par le dispositif du SGP ont participé à l'évolution des anciennes règles de l'entreprise en matière de GRH. Il s'agit plus exactement des règles relatives à :

- La promotion en fonction du potentiel ;
- Le choix des formations dans l'optique de la demande et non pas de l'offre ;
- La participation du personnel dans leur développement et leurs carrières.

Toutefois, les cadres interrogés insistent sur la nécessité de multiplier les sessions du SGP et de les généraliser à l'ensemble de l'entreprise. Car nous avons mentionné qu'il s'agit de l'introduction et non pas de la généralisation de nouvelles pratiques.

En revanche, les mêmes cadres émettent des appréhensions quant à la manière avec laquelle les évaluations ont été faites. Certains responsables, participant au processus de leurs collaborateurs, ont été complaisants dans les notations. Le nouveau dispositif a été utilisé en maintenant les pratiques anciennes qui évitent de pénaliser les subordonnés. Les auteurs de cette critique estiment connaître des candidats dont le potentiel a été surévalué. Les mêmes pratiques sont toujours en vigueur pour l'attribution de la prime de performance. Les rapports de l'entreprise affirment que plus de 90 % du personnel de l'entreprise obtiennent la note maximale.

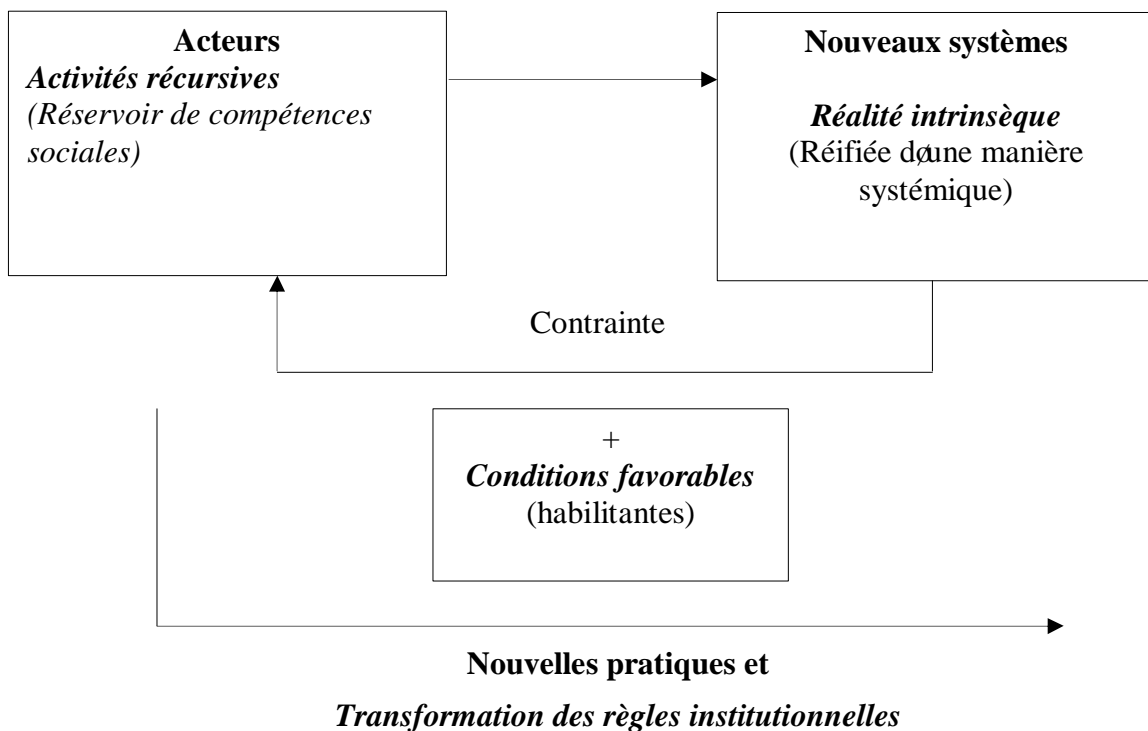
Ceci n'exclut pas l'émergence de nouvelles règles de GRH. La mise en avant des compétences humaines au détriment des critères traditionnels est réelle. Les biais se produisent en amont dans une étape d'un processus innovateur. La phénoménologie explique ces situations par le maintien du réservoir de compétences sociales qui continuent

à alimenter les pratiques. La nouvelle technologie a imposé de nouvelles règles via un processus d'objectivation. Celui-ci crée une réalité réifiée qui contraint les décisions et les pratiques. Il est évident que le processus de réification du SGP comporte l'arbitrage humain mais il aboutit toutefois à une réalité objectivée dont la légitimité la rend acceptable par la plupart des acteurs.

### **III. L'émergence et la transformation des règles**

La réappropriation des nouveaux systèmes dans les gérances et en ressources humaines constituent deux opportunités pour examiner les conditions sociales de l'enactment de la technologie. Le cadre théorique suppose une relation dialectique constituée de la réification et de l'internalisation. Les conditions d'enactment des deux cas supposent une relation plus complexe :

**Figure 22 : Les conditions sociales de la transformation des règles institutionnelles**



La réalité réifiée des systèmes résulte des procédés internes des machines dont les données sont produites d'une manière systémique à partir des pratiques routinières des agents. Les nouvelles contraintes objectives ne sont pas la résultante de la conscience des acteurs utilisateurs. Les concepteurs et les dirigeants ont décidé de la nature des nouveaux

dispositifs technologiques et les données qu'ils sont sensés générées. Cette réalité intrinsèque devient plus contraignante à cause des TIC qui la rendent visible dans toute l'entreprise. La sanction sociale est un deuxième élément qui accentue l'aspect contraignant de cette réalité. L'abondance des données relatives aux performances et leur caractère élaboré relatives constituent la preuve de la rapidité de leur constitution et surtout de leur propagation. (Voir annexe 2)

Les chiffres qui sanctionnent les performances deviennent un élément moteur de l'action de tous les acteurs. D'autres facteurs habilitants peuvent intervenir et constituent des conditions habilitantes et contraignantes. Dans ce contexte, les dispositifs nouveaux sont sensés remplir leur fonction agentive, mais c'est souvent la fonction non agentive qui devient plus importante. Ceci constitue la réalité structurelle puisqu'elle a été validée par les pratiques même si les acteurs n'y sont pas tout à fait conscients.

Dans le cas du SGP, au-delà de la réalité intrinsèque, les conséquences sont telles qu'elles ont remis en cause les règles en matière de mobilité, de formation et d'évaluation de potentiel et du profil.

Les règles dans le domaine commercial sont contraignantes par le niveau de contrôle élevé qu'exercent les nouveaux systèmes. Elles sont très nombreuses, elles concernent la décision de pose de compteur, la gestion du recouvrement, les coupures d'eau, etc. Autour de ces règles, les acteurs parviennent toutefois à se constituer des marges de liberté. Cette question n'a pas été étudiée car elle requiert une coopération étroite du personnel qui n'a pas été possible.

Nous sommes en présence de deux types de règles. Le premier type est issu des processus de gestion consciente et élaborée par les dirigeants dans le cadre d'une régulation de contrôle, c'est le cas de la gestion clientèle. Le second type de règles émerge de la rencontre entre la technologie, sa réalité réifiée et l'action collective. C'est le cas du SGP dont les éléments générés ont transformé les règles institutionnelles inertes de la SEOR.

La transformation des règles institutionnelles s'est produite grâce à la légitimité des données produites et ce, malgré l'arbitrage des acteurs intervenant dans le processus. La légitimité est générée par les procédés de réification systémique des nouveaux dispositifs. Sans l'intervention des technologies, la légitimité serait la résultante de procédés de réification menés par les acteurs sur le long terme.

Les nouveaux systèmes agissent dans la structuration de l'entreprise en raison de leur légitimité interne, des procédés qui se soustraient de la logique d'acteur. Ceci renvoie aux logiques du structurel que nous devons examiner.

## **IV. Les logiques de la structuration**

### **IV.1. La logique économique**

Nous avons noté au début de notre travail la quasi-absence de la logique économique dans l'entreprise mère, l'ADE. Les processus de structuration entamés dans la SEOR ont eu pour effet la transformation dans l'habitus des responsables et de leurs collaborateurs directs. Dans le triangle des éléments de la structuration la figure 7, les acteurs impliqués directement dans le processus sont dans une logique de concurrence. Ce nouveau cadre de l'action collective entre les 9 gérances et les centres leurs appartenant constitue ce processus d'incorporation et d'accentuation de la préoccupation économique. Les entretiens ont relevé la prédominance des chiffres dans le quotidien des nouveaux managers des structures d'exploitation. Cette logique est diffusée au sein de leur encadrement qui les booste vers plus de performance.

Cette réorganisation géographique en zones couplées avec les systèmes de contrôle de performance a stimulé la dimension économique chez les acteurs. Les nouveaux dispositifs continuent à entretenir cette dimension avec les multiples indicateurs qui font l'objet de contrôle et de sanction. (Voir Annexe 2 et 6)

Les tableaux en annexe sont tirés du rapport d'activité annuel de l'année 2013. Les indicateurs retenus sont ceux jugés pertinents par les dirigeants de l'entreprise. Au sein des structures, notamment commerciale, leur nombre est encore plus élevé. Leur rôle est de pousser tout le personnel de l'entreprise vers plus de performance.

### **IV.2. La logique de légitimation**

La constitution de la réalité intrinsèque via des procédés impersonnels leur confère un caractère légitime. Le processus d'objectivation dont elle est issue donne toute la signification à cette réalité qui devient par définition objective. Cette légitimation interne aux nouveaux systèmes est couplée à leur légitimation externe. Cette dernière renvoie à la

logique d'acteur des dirigeants expatriés qui sont dans une compétition vers plus de succès dans l'installation et la création de nouveaux systèmes et l'obtention de plus de labels. Cette compétition entre les partenaires qui bénéficient du même contrat dans les autres wilayas est visible dans la communication externe. Le fonctionnement des nouvelles solutions de gestion accroît la légitimité et conforte la position des managers espagnols et constitue la preuve qu'ils ont honoré leurs contrats.

Par ailleurs, l'opérateur espagnol espère prolonger le partenariat de gestion déléguée dont le premier contrat arrive à son échéance en décembre 2013. La légitimité externe des systèmes mis en place est une logique qui a fortement contribué à leur aboutissement.

### **IV.3. La logique politique**

Le contrôle qu'exercent les nouveaux dispositifs à distance rend le comportement des agents prévisible. C'est à travers les TIC que les managers opèrent une régulation de contrôle d'une bonne partie des activités. Cette régulation possède plusieurs dimensions :

- Tout d'abord, elle est retrouvée dans les applications nouvelles qui comportent une bonne partie des principes organisationnels de la grille Aston. Ce nouvel environnement de travail est composé de contraintes internes multiples.
- Ensuite, ces mêmes systèmes internalisent des normes et procédures dont la plupart appartiennent au système du management de la qualité. Ceci constitue un autre type de contrainte conjugué au premier.
- Enfin, l'usage des nouveaux dispositifs génèrent les informations de contrôle qui acquiert une réalité qui leur est propre.

Ces trois propriétés de contrainte autour des agents et des cadres restreignent le champ d'action de ces derniers pour les soumettre à une régulation de contrôle assez importante.

Nous avons mentionné auparavant les propos d'un manager algérien qui a vécu plusieurs expériences de transformation du système commercial de l'entreprise et ce, durant plus de vingt ans. Il a constaté la tendance de restriction qu'opèrent les systèmes au fur et à mesure de leur sophistication. Les pratiques qui prévalaient durant l'époque de l'Épeor (avant la création de l'ADE), étaient celles de la liberté. Les agents avaient la possibilité d'émettre des factures et de les annuler ce qui induisaient des problèmes de présence de plusieurs

factures relatives au même client et la même date. Depuis, l'évolution a accentué le caractère restrictif et les nouveaux systèmes confirment cette tendance. Les managers disposent en temps réel des paramètres de contrôle relatifs à ce que font les agents et les cadres parfois au quotidien.

Cependant, les niveaux de contrôle sont différenciés en fonction des domaines. Dans les rapports d'activité annuels, le domaine commercial arrive en tête en matière de paramètres de contrôle qui s'élèvent à 43. Il est suivi du domaine de l'AEP soumis à 25 paramètres. Bien que l'effectif de cette direction représente plus de 37 % de l'effectif global et les activités sont plus variées, le contrôle dont elle fait l'objet est moindre en raison des activités d'ingénierie qu'elle comporte et la proportion élevée des cadres. En effet, le taux d'encadrement dans l'AEP est de 21,5 % contre seulement 5,6 % pour l'assainissement. Ce dernier arrive en troisième position avec 21 paramètres. Les structures d'ingénierie échappent à ce type de contrôle, c'est le cas du bureau d'étude et la direction des systèmes qui sont soumis seulement à 5 paramètres mais très lâches<sup>6</sup>.

Par conséquent, les régulations de contrôle se font à travers la réalité réifiée générée par les systèmes. Certaines structures échappent à cette régulation contrôle, elles vont même participer dans le processus de contrôle par la production des données nécessaires à cette régulation. Il s'agit d'acteurs nouveaux qui ont émergé durant cette phase de transformation de l'entreprise.

Il s'agit en premier lieu du bureau d'étude qui a géré la conception du SIG et gère aussi son exploitation et son développement. C'est le dispositif le plus important qui permet à l'entreprise de maîtriser les réseaux de la wilaya. En second lieu, les acteurs du télécontrôle qui collaborent étroitement avec la sectorisation. Ces deux départements appartiennent à l'AEP, ils ont sectorisé la wilaya d'Oran et installé les technologies de gestion du réseau. Ces systèmes leur permettent de générer des informations stratégiques utiles pour le contrôle des autres directions. Enfin, la direction des systèmes a été un acteur majeur dans le processus de transformation de l'entreprise. Ses ingénieurs ont activement participé dans le développement et l'installation des nouveaux logiciels. Si les deux départements de l'AEP et la direction des systèmes n'existaient pas avant la création de la

---

<sup>6</sup> En réalité, le nombre de contraintes, notamment dans le domaine commercial, est plus important que celui figurant sur les rapports trimestriels et annuels qui ne reprennent que ceux jugés pertinents par les dirigeants.

SEOR, le bureau d'étude avait un rôle très classique et une influence faible dans l'entreprise.

Le nouveau contexte a doté les responsables et les ingénieurs de ces départements d'outils stratégiques. Ces nouveaux acteurs appartiennent à la catégorie du support logistique dans la classification de H. Mintzberg puisqu'ils ont conçu ensemble le principal support de travail de l'entreprise, même s'il est virtuel. Lors de la présentation de l'entreprise, nous avons souligné le poids prépondérant de l'AEP qui n'a pas cessé de progresser en termes d'effectif et d'infrastructure. En outre, ils continuent à exercer une influence plus importante par les dispositifs technologiques de sectorisation et de télé-contrôle. En revanche, les acteurs de l'assainissement ont une influence beaucoup moindre. Ils disposent de moins d'outils, leurs effectifs sont les plus faibles avec un taux d'encadrement le moins élevé dans l'entreprise. En d'autres termes, les directions qui ont pu gérer les nouveaux systèmes jouent un rôle stratégique dans l'entreprise.

Une autre catégorie d'acteurs a émergé, celles des technocrates du SMQ. Les projets de certification et d'accréditation sont menés essentiellement par une ingénieure avec le soutien du premier responsable de l'entreprise. Cette technocrate mène son travail avec plusieurs organismes externes et en étroite collaboration avec les responsables de l'entreprise. Bien qu'il s'agisse d'un nouvel acteur qui agit dans le cadre d'une action collective assez diffuse, son influence dans la structuration de l'entreprise est très visible. Les normes, les procédures et les labels qui sont mis en avant en sont la preuve. Les autres technocrates appartiennent au département de la formation, la direction de l'administration et des finances et la direction des ressources humaines. Il s'agit de structures classiques qui existaient auparavant mais dont les rôles ont été réhabilités.

La dimension politique renvoie nécessairement à la nouvelle configuration du pouvoir dans l'entreprise. Nous avons insisté sur les nouveaux acteurs qui détiennent une influence notable à travers leur capacité à contrôler de nouveaux domaines, des zones d'incertitude dans le sens de Crozier. En plus, ils contrôlent des dispositifs qui génèrent des réalités contraignantes aux autres agents et cadres de l'entreprise.

## **Conclusion de l'étude de cas**

---

La restructuration du secteur de l'eau par la SEOR s'est faite autour de nouvelles technologies implantées dans la gestion de ses réseaux de distribution, au sein de la fonction commerciale ainsi que dans les fonctions de soutien. Les nouveaux dispositifs se révèlent à la fois structurés et structurants. La structuration interne ne se limite pas aux principes organisationnels classiques. C'est ce type d'idée réductrice qui nous a amené à adopter une posture constructiviste dans ce travail dont nous présentons les principaux résultats de son étude démographique. Ceux-ci peuvent être résumés de la manière suivante :

### **L'identification des mécanismes de structuration :**

1. La réification interne des systèmes et création de la réalité intrinsèque ;
2. Les mécanismes d'incorporation de cette réalité qui aboutissent à la constitution de nouveaux acteurs ;
3. Le processus d'enactement, la rencontre des deux éléments ci-dessus, et la transformation institutionnelle.

### **Les logiques de structuration :**

4. La logique de légitimation
5. La logique économique
6. La logique politique

### **7. Nous finirons par le rôle de l'environnement.**

1. Au-delà des principes organisationnels qui constituent une contrainte importante, les nouveaux systèmes génèrent une autre réalité organisationnelle encore plus contraignante. Celle-ci est l'effet conjugué de deux phénomènes : les procédés objectifs et systémiques de leur genèse et leur visibilité et propagation dans toute l'entreprise.



La production de cette nouvelle réalité, accentuée par l'effet des TIC, constitue un phénomène majeur dans l'entreprise, d'autant qu'il n'est pas généré directement par la conscience des individus. Les procédés intrinsèques ne sont pas sociaux, ils sont impersonnels et constituent le processus de réification d'une partie importante du structurel de l'entreprise. Concrètement, les nouvelles applications produisent des données relatives aux performances des agents, des cadres et des collectifs de travail.

La structuration ne peut être limitée à ce processus, un changement organisationnel a été mis en œuvre en 2012. Il s'agit de la restructuration des activités de l'entreprise en zones de responsabilité quasi-autonomes. En effet, les dispositifs de contrôles via les TIC ont facilité le passage à la forme organisationnelle « M ». Les nouvelles zones, appelées gérances, ont été mises en concurrence grâce aux nouveaux systèmes qui contrôlent leurs performances d'une manière régulière. C'est dans ce contexte que la réalité intrinsèque des nouveaux systèmes joue pleinement son rôle. Le nouveau contexte d'enactment résulte de la combinaison de la contrainte réifiée des systèmes de gestion, de la nouvelle forme organisationnelle et du système d'évaluation permettant la sanction des performances.

Autrement dit, le processus de structuration ne peut se limiter à une description singulière de l'un des facteurs cités. C'est un processus social composé des nouvelles réalités organisationnelles contraignantes mais aussi habilitantes.

2. Tout au long de la prise de connaissance de cette dynamique, nous nous sommes intéressés à son impact sur les acteurs. Il s'agissait de comprendre par quel mécanisme les acteurs internalisent les contraintes des nouveaux dispositifs. L'une des actions prioritaires a été la réhabilitation de la formation et sa mobilisation dans la réussite des objectifs du partenaire espagnol. La formation a été fortement sollicitée comme un moyen de socialisation du personnel de l'entreprise. En outre, l'entreprise a beaucoup plus eu recours au coaching pour la construction de nouveaux acteurs, notamment les chefs de départements. Ces derniers ont accompagné les premiers chefs de départements expatriés pendant 30 mois pour leur succéder à la fin de leurs mandats. Par ailleurs, une autre pratique a été utilisée pour la transformation des acteurs. Durant la phase de construction des nouveaux dispositifs de gestion, un nombre important de cadres et techniciens était impliqué et dont l'habitus a été transformé. Ces acteurs ont développé une régulation avec l'encadrement étranger qui a permis, dans la plupart des cas, de faire aboutir les projets.

Ceci s'est traduit par la conception et l'élaboration conjointe de nouveaux systèmes de gestion. L'apprentissage sur le tas et l'implication dans l'élaboration des nouvelles solutions de gestion ont constitué des phases très importantes de construction de nouveaux acteurs, notamment dans des métiers qui n'existaient pas auparavant. De ce fait, un dualisme naturel s'est construit entre les cadres et techniciens algériens avec les nouveaux systèmes. **La régulation conjointe dans la production des nouveaux systèmes a été le mode de socialisation le plus important.**

3. L'étape d'enactment des nouveaux systèmes constitue un autre processus de transformation institutionnelle. La nouvelle organisation décentralisée apparaît alors comme un nouveau contexte dans lequel les nouvelles contraintes, issues des technologies, ont eu un effet très important sur le comportement de l'encadrement dans ces nouvelles structures. La compétition entre les gérances vers plus de performance a introduit de nouveaux éléments dans l'habitus des cadres et leurs collaborateurs directs. Contrairement au discours des enquêtes antérieures, ces acteurs sont très préoccupés par l'amélioration du rendement et des autres indicateurs commerciaux.

La phase de l'enactment des nouveaux dispositifs technologiques a été un important processus de transformation des acteurs contraints par les indicateurs. **Nous avons estimé qu'il s'agit d'un changement majeur dans la réalité internalisée.**

Ces résultats contrastent avec la tendance à assimiler les procédures et les normes de la qualité à une structuration à part entière. Il en est de même des principes organisationnels abstraits et les applications informatiques. La structuration suppose un procès social d'enactment d'une réalité contraignante, elle-même issue de mécanismes que nous avons tenté d'identifier. Cet enactment a un effet sur les acteurs qui internalisent les contraintes.

A ce stade, nous avons décrit les mécanismes constituant le dualisme structurel. Le mécanisme d'internalisation des contraintes structurelles s'est fait à travers la formation, le coaching et par l'implication des cadres dans les processus de construction des nouveaux dispositifs. Mais c'est la phase d'enactment qui a connu la transformation la plus importante dans l'habitus des acteurs.

Une autre opportunité nous a permis d'observer les conditions d'évolutions des règles institutionnelles, notamment dans le domaine des ressources humaines. L'expérience du

SGP a eu pour incidence la transformation des règles de promotion, de choix des formations, l'évaluation des compétences etc. Cette application a produit des données légitimes, une réalité intrinsèque via des procédés de réification. **La nouvelle réalité de gestion a permis de remettre en cause les règles institutionnelles les plus sédimentées.**

4. Les dernières remarques importantes concernent les logiques de structuration. La réappropriation des nouveaux systèmes, avec les indicateurs économiques qu'ils comportent, a introduit chez les cadres des gérances la logique économique. Ces acteurs sont obnubilés par l'amélioration des chiffres, ils adoptent des attitudes de l'entreprise privée en matière d'engagement dans la réalisation des objectifs. **La préoccupation économique devient une composante importante dans l'habitus de ces nouveaux acteurs.**

5. La seconde dimension est relative à la légitimité de tous les nouveaux dispositifs. (Les nouvelles applications commerciales, ceux provenant du management de la qualité et les nouveaux supports de gestion et contrôle des réseaux Aep et assainissement etc.) L'aboutissement de tous ces projets procure de la légitimité au partenaire espagnol. Ils constituent autant de réussites et deviennent des atouts importants vis-à-vis des pouvoirs publics qui ont octroyé d'importantes ressources. Les labels de la certification et d'accréditation obtenus sont mis en avant dans la communication externe de la SEOR. Il s'agit ici de la légitimité externe. Celle-ci est d'autant plus renforcée par les enquêtes de qualité menées auprès des ménages de la wilaya d'Oran. Les résultats ont nettement progressé durant les 4 dernières années. Les nouveaux systèmes de gestion génèrent une réalité réifiée via des procédés impersonnels et auxquels la quasi-totalité des acteurs se fient. Ceci constitue l'essentiel de la légitimité interne.

6. **En revanche, la dimension politique semble être prépondérante dans les processus décrits.** Le changement opéré à la SEOR est l'œuvre des cadres dirigeants qui ont conçu, chacun dans son domaine, un business plan. L'implantation des nouveaux systèmes a eu pour effet la création des éléments de maîtrise et de contrôle des processus de gestion. Ceci a été possible par les multiples contraintes de contrôle précédemment décrit qui se cristallisent par des paramètres de gestion. La mise en place des nouveaux dispositifs de gestion traduit la volonté des dirigeants d'opérer une régulation de contrôle sur l'activité des agents et des cadres. Les TIC ont largement facilité cette régulation en rendant les

activités des agents visibles et partagés. Les éléments de sanction sont produits d'une manière systémique. Le contrôle devient une caractéristique importante de tous les dispositifs installés. Les zones d'incertitude qui, autrefois étaient contrôlées par les agents, ont été réduites grâce aux procédés systémiques des machines. Le pouvoir des responsables a été largement reconforté grâce aux nouveaux mécanismes de réification des systèmes. **La première caractéristique de la dimension politique se résume par la tendance des responsables à opérer une régulation de contrôle sur l'activité de leurs structures.**

**La seconde caractéristique de la dimension politique est inhérente à l'émergence de nouvelles catégories d'acteurs.** Les nouveaux supports de contrôle des réseaux sont gérés par des ingénieurs et techniciens qui maîtrisent une zone d'incertitude qui a réduit presque à néant l'ancienne zone d'incertitude contrôlée par des moyens traditionnels. Il s'agit particulièrement du département de télé-contrôle, celui de la sectorisation et le bureau d'étude. Un pouvoir réel est détenu par les gestionnaires des nouveaux supports. Leur position est d'autant plus reconfortée par la production d'éléments de contrôle des autres activités, notamment commerciales. La seconde catégorie d'acteurs émergents est constituée des technocrates du système de management de la qualité, de la finance et des ressources humaines. Le DRH a tendance à intervenir d'une manière active dans la normalisation du fonctionnement de l'entreprise.

Les responsables qui gèrent les supports de contrôle activent dans un domaine de l'ingénierie. **Non seulement leurs activités échappent aux tentatives de formalisation et de contrôle, mais ils interviennent dans le contrôle des autres activités.** Ceci représente la troisième manifestation des nouveaux pouvoirs. En matière de nouvelles technologies, il est possible de conclure que les rapports de force ont beaucoup changé. De nouveaux acteurs parviennent à contrôler les activités d'autres structures d'exploitation.

7. Nous finirons par le poids de l'environnement dans cette transformation de l'entreprise. Nous avons souligné la constitution d'un système d'action concret entre les gérants des centres et l'environnement politico-administratif de la wilaya d'Oran. Mais l'influence la plus significative est celle des normes issues de la réglementation algérienne. Certaines d'entre elles sont obligatoires, c'est le cas de la tarification de l'eau et de l'assainissement. Celles relatives au processus client et la qualité de l'eau ne sont pas obligatoires. En ce

sens que d'autres normes d'une autre provenance pouvaient être appliquées. Celles issues de la législation algérienne ont été retenues comme des paramètres de normalisation pour accroître la légitimité des dirigeants auprès des pouvoirs publics. Finalement, l'influence de l'environnement se fait à travers une médiation humaine et correspond à une logique de légitimation.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre objectif est de comprendre le processus de structuration, à travers ses mécanismes sociaux. Le cas de la SEOR comportait une multitude de situation de structuration, suscitée par la mise en place de nouveaux dispositifs, essentiellement technologiques. Autant que tel, ces dispositifs ne constituaient pas une réalité organisationnelle. C'est la raison pour laquelle la question ontologique a été prépondérante dans notre grille d'analyse. Au-delà de l'aspect physique, il est question de saisir ces nouveaux dispositifs dans leur double dimension, structurée et structurante.

Le cadre théorique conçu, au trois premiers chapitres, était sensé décrire les processus observés en tant que réalité construite par ses acteurs, et non pas comme la résultante de facteurs externes, suggérée par la perspective objectiviste et naturaliste.

L'effort employé a abouti à une réponse ontologique qui unifie les courants objectiviste et subjectiviste. C'est le croisement de deux champs épistémologiques opposés, mais reliés par le concept de dualisme structurel de A. Giddens (1987). Ainsi, l'objectivisme défend l'idée de constitution d'une réalité structurelle via le processus de réification ; quant au subjectivisme, il ne reconnaît que l'intersubjectivité comme fondement de la formation de la réalité structurelle. Les approches constructivistes, du troisième chapitre, croisent ces deux courants. Elles démontrent que la structuration est un phénomène qui se produit par la rencontre de la réification et l'internalisation. Ceci constitue une rupture épistémologique avec les deux tendances déterministes. Nous sommes parvenus, *in fine*, à l'identification des deux premiers mécanismes de structuration : la réification et l'internalisation.

La réponse ontologique comporte une seconde dialectique, un dualisme entre la dimension cognitive et la dimension factuelle de la structuration. Tout fait social correspond à des croyances collectives (I. Thomas, 2005 et J. Searle, 1998), qui sont mises en œuvre dans des accomplissements compétents (H. Garfinkel, 2007). Cette seconde dialectique est expliquée par des fonctions agentives assignées à des éléments physiques de la structuration. Lorsque ces éléments sont enactés, des fonctions non agentives peuvent naître, constituant l'aspect factuel de la structuration qui doit actualiser l'aspect cognitif.

Dans le cas de la SEOR, l'introduction de nouveaux systèmes de gestion, dans le cadre des TIC, provoque une remise en cause de l'organisation initiale. Ce qui constitue une opportunité pour réexaminer le rapport technologie-structure. Notre principal postulat fait de la technologie un construit social, structuré et structurant. C'est de ce point de vue que ce rapport est revu. Les quatre dimensions, qui constituent l'ontologie structurelle, sont utilisées pour traiter de cette question, dont les principaux résultats sont synthétisés comme suit :

La première dimension renvoie au mécanisme de réification à travers lequel la production sociale des acteurs perd son intelligibilité humaine. (P. Berger et T. Luckmann, 2008) Ce procédé est contenu dans les applications informatiques qui produisent les chiffres de performance, constituant autant de contraintes à l'action humaine. Les mécanismes de réification sont quasi-autonomes et relèvent d'un autre type d'intelligibilité. Tous les nouveaux systèmes installés produisent une réalité intrinsèque, qui a un effet contraignant sur l'action de beaucoup d'acteurs. Cette contrainte constitue les premiers effets structurants.

La deuxième dimension est inhérente au mécanisme d'incorporation de la réalité réifiée. Il s'agit de plusieurs méthodes de socialisation, des agents et des cadres, au nouveau contexte organisationnel. Ce processus s'est déroulé durant la phase de création des nouveaux systèmes et s'est poursuivi pendant leur exploitation. L'habitus du personnel impliqué a été transformé, notamment dans la deuxième phase. Au-delà de la formation classique, le coaching est employé dans le cadre d'une régulation conjointe de développement des nouveaux dispositifs ainsi que leur utilisation. Ceci aboutit à la constitution de nouveaux acteurs, en l'occurrence des cadres algériens responsables des nouveaux métiers. Finalement, l'incorporation de la réalité réifiée est un processus qui a conduit à l'émergence de nouveaux acteurs, qui font partie d'ailleurs du système de gestion des talents de l'entreprise.

Les deux dernières dimensions du structurel expliquent le processus de changement du passage de la forme « U » à la forme « M ». De nouvelles conditions d'enactement des nouveaux dispositifs deviennent possibles. En effet, les moyens mis en place sont sensés remplir la fonction agentive liée au management de la qualité. Or, leur mobilisation s'est faite dans une autre logique, celle de la concurrence interzone dans la perspective

d'améliorer leur classement. L'engagement d'une proportion importante du personnel, qui active à l'interface de l'entreprise, correspond à des croyances liées au concept d'abonné, au lieu de celui de client. Le décalage est beaucoup plus important dans les zones suburbaines, dans lesquelles les rapports marchands sont en cours de construction. Les schémas cognitifs anciens ont été reconduits dans un nouveau contexte caractérisé par des exigences du management de la qualité. Comme les croyances engendrent leur réalisation, celles relatives à l'abonné expliquent le comportement de beaucoup d'agents et même l'attitude de certains responsables. Les pratiques ne viennent que confirmer et actualiser les croyances. Cette conclusion permet de faire une lecture du dispositif à travers :

- La fonction qu'il est sensé remplir ;
- Les croyances des acteurs de ce qu'il est ;
- Les pratiques qui actualisent ces croyances.

En matière de logique de structuration, nous avons pu observer l'introduction de la logique économique, en parallèle de la logique de légitimation sous prégnance de la logique politique.

Tout d'abord, la logique économique a été incorporée grâce aux dispositifs de contrôle du rendement et des autres paramètres, notamment commerciaux. La forte mobilisation d'une partie importante des acteurs, vers l'amélioration des performances, a transformé leur habitus. Ceci est confirmé par leur discours, dominé par cette préoccupation.

Ensuite, nous avons relevé deux types de légitimation : interne et externe.

La première légitimation correspond aux données générées par les systèmes. Il s'agit, encore une fois, de la réalité réifiée dont les procédés systémiques et impersonnels procurent une crédibilité aux informations produites. C'est cette crédibilité qui explique la légitimité intrinsèque et donne le caractère contraignant à la réalité réifiée.

La seconde légitimation est externe aux nouveaux dispositifs, elle correspond à la logique des managers espagnols qui les ont implantés. Le bon fonctionnement des systèmes reconforte la position de ces managers ainsi que leur image auprès du conseil d'administration et des pouvoirs publics. Lorsque les auditeurs du ministère confirment le bon fonctionnement des dispositifs en place, ils ne font que légitimer le travail des managers étrangers.



La logique économique et celle de la légitimation sont issues de la réalité réifiée. Elles sont d'autant plus liées par l'amélioration des chiffres de rendement et des autres indicateurs, qui renforcent la légitimité des responsables de la SEOR.

Enfin, la dernière incidence de la réalité intrinsèque des systèmes a été fortement ressentie sur la configuration du pouvoir dans l'entreprise. Les systèmes sophistiqués et intégrés instaurent un contrôle à plusieurs niveaux sur un éventail très large des activités de l'entreprise. C'est-à-dire que les paramètres de gestion deviennent un moyen d'exercice de la régulation de contrôle par les responsables. La première manifestation de la dimension politique réside dans le contrôle systématique au profit des responsables.

Lors des changements opérés à la SEOR, deux catégories d'acteurs ont émergé : les gestionnaires des supports logistiques et les technocrates. Bien que ces deux catégories appartiennent à la typologie d'H. Mintzberg (1978 ; 1985), les conséquences de leur émergence vont au-delà de leur simple présence. Ils disposent d'un réel pouvoir, notamment pour le support logistique. Leurs activités d'ingénierie font qu'ils gèrent une zone d'incertitude constituée de systèmes virtuels. Cette nouvelle zone d'incertitude a presque anéanti les zones d'incertitudes traditionnelles. La seconde manifestation de la dimension politique est décrite grâce aux concepts de M. Crozier (1963).

Finalement, les effets de la technologie ont été récurrents, ce qui nous amène à conclure que leur réalité réifiée a été le moteur de la structuration, par l'introduction de la logique économique et les rapports de force complètement reconfigurés. La sociologie de la connaissance de P. Berger et T. Luckmann (2008) propose de lire cet impact de genèse d'une réalité par des procédés objectifs relevant d'une intelligibilité légitime. Cette réalité possède une connotation essentiellement économique et parvient à remettre en cause l'ancienne réalité naturalisée par l'histoire des anciennes unités, composant la SEOR. A l'opposé des longs procédés de sédimentation de la sociologie de la connaissance, la technologie intervient par des procédés courts et, dont les impacts sont profonds.

Au lieu des schémas linéaires, dénoncés au début de ce travail, le cadre constructiviste propose des mécanismes dialectiques. Même si le procédé de la réification est proche du naturalisme, l'enactment de la réalité qu'il génère relève d'un procès social assez complexe.

Si la technologie a été le facteur décisif dans les changements à la SEOR, le rôle de l'environnement a été moins important. Il est d'autant moins déterminant à travers la notion de système d'action concret de Crozier (*Ibid.*). En revanche, ce sont les normes provenant de l'environnement institutionnel qui ont eu le plus d'impact sur l'organisation de la SEOR. Il s'agit particulièrement de la tarification, les normes relatives à la qualité de l'eau et à la qualité de la prestation et enfin le code des marchés publics. La forte présence des normes s'explique par les enjeux sociétaux liés au service public assuré par l'entreprise. Nous avons insisté toutefois sur la nature de l'intervention de cet environnement qui n'est pas linéaire. Si l'État intervient dans la tarification et impose le code des marchés publics, les autres normes ont été mobilisées par les dirigeants dans une logique de légitimation. C'est donc la logique d'acteur qui a été à la base de l'introduction de ces normes dans les systèmes de gestion clientèle entre autres.

La dernière partie de la conclusion concerne une discussion autour de l'analyse institutionnaliste. Toutes les approches constructivistes mobilisées finissent par adopter un raisonnement institutionnaliste. Leur objectif est de comprendre les conditions sociales d'émergence et de transformation des règles institutionnelles. La structuration est conçue comme processus social de création et d'actualisation du dispositif institutionnel, même s'il est contenu dans la technologie. Un lien peut être établi avec les approches institutionnalistes, notamment celle de DiMaggio P. et Powell W. (1983). En effet, les entreprises, activant dans ce secteur, utilisent presque les mêmes systèmes. Le partenaire espagnol, qui assure une gestion déléguée de l'eau dans une dizaine de pays, a transplanté ses systèmes utilisés par ailleurs. La SEAAL d'Alger a adopté presque les mêmes dispositifs. Il existe donc une tendance à la ressemblance des entreprises du métier de l'eau. Le principal défaut d'une telle analyse est son omission des conditions sociales de réappropriation de la technologie et, surtout, la transformation institutionnelle qui en résulte.

L'intérêt de la grille socio-institutionnaliste proposée est justement de mettre en évidence les logiques d'acteurs et les conditions d'enactment des mêmes dispositifs technologiques. Nous avons tenté de démontrer que ces derniers sont réappropriés dans des conditions sociales très différentes, ce qui conditionne la performance. Ceci peut être illustré par l'évolution des règles de la GRH qui, pourtant, ont acquis une inertie résultant d'un long processus historique. Le système de gestion des performances, fonctionnant dans le cadre

des TIC, a, lui aussi, généré une réalité objectivée à partir de laquelle, des décisions de mobilité et de formation ont été prises. Les anciennes règles, inhérentes notamment à la promotion, ont cédé face aux résultats du nouveau système supposé être légitime.

Il est possible de résumer notre principale conclusion de la manière suivante : dans la mesure où la structure de l'entreprise est constituée des éléments les plus persistants du système, conception de A. Giddens (1987), nous avons pu décrire les conditions de son évolution, suscitée par de nouvelles technologies. Ce changement a été perçu comme une structuration et dont les mécanismes sociaux ont été mis en évidence.

En revanche, notre travail accuse des limites. Nous n'avons pas pu trouver de grilles relatives aux différentes dimensions des éléments de la structuration. Ceci aurait permis une meilleure description des processus étudiés et d'employer de meilleures méthodes pour relever et traiter les réponses des personnes interrogées. C'est la raison pour laquelle nous envisageons, dans l'avenir, la poursuite de la recherche relative aux grilles d'analyse, voire leur élaboration. Il faut aussi préciser que notre problématique ne constitue pas une fin en soi. Nous comptons l'améliorer pour un usage plus élargi, pour la compréhension des phénomènes de l'entreprise dans leur complexité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allaire Y. et Firsirotu M. E. (1988), Les théories de la culture organisationnelle, *in* la culture organisationnelle : aspect théoriques, pratiques et méthodiques, Gaëtan Morin édition, Montréal, Québec, pp. 3-48.
- Allard-Poesi F. (1997), Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.
- Allard-Poesi F. (2003), « Sens collectif et construction collective du sens », PP. 91-114., *in* B. Vidaillet et *al.*, « Le sens de l'action », Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation, édition Vuibert.
- Amblard H. et *al.* (2005), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Le seuil 3<sup>e</sup> édition augmentée.
- Andréani T. & Rosen M. (dir.), *Structure, système, champ et théorie du sujet*, Paris, L'Harmattan, pp. 61-86.
- Andréani T. et Rosen M. (dir.), *Structure, système, champ et théorie du sujet*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 61-86.
- Ansoff I. A. (1974), La structure de l'entreprise aujourd'hui et demain, *Enseignement et Gestion*, N°9 Octobre. PP. 13-36.
- Ansoff I. A. (1984), Stratégie de développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion, éditions hommes et techniques.
- Aoki M. (1991), le management japonais : le modèle J de AOKI, problèmes économiques, n° 2225, 156 mai.
- Assens C. (1996), « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », Flux, Cahiers Scientifiques du CNRS, n°23, 38-42.
- Autissier D. et Bensebaa F. (2006), Les défis du Sensemaking en Entreprise, Karl E. Weick et les sciences de gestion, édition Economica.
- Autissier D. et Wacheux F. (2000), Structuration et management des organisations, édition L'Harmattan.
- Baker D. D. et Cullen J. B. (1993), "Administrative Reorganization and Configurational Context : The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size", *Academy of management journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1251-1277.
- Barley S. R., (1986). Technology as an Occasion for Structuring ; Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, N° PP. 78-10.

- Barley S. R., (1990), The Alignment of Technology and Structure through Roles and Networks, *Administrative Science Quarterly*, N° 35, PP. 61-103.
- Barnard C. (1951), *The functions of executive*, Harvard university.
- Bar-Tal D. (1999), Croyance, idéologie et construction du groupe, in Deschamps et *al.*
- Batifoulie P. & Thevenot O. (2001), Interprétation et fondement conventionnel des règles, in Batifoulie P. (Dir.), *L'économie des conventions*, Economica Paris. pp. 219-252.
- Batifoulie P. (Dir.) (2001), *L'économie des conventions*, Economica Paris.
- Batisde R. (1972), *Sens et usage du terme structure dans les sciences humaines et sociales*, édition Mouton.
- Beauvois J-L. (2003), in *la psychologie sociale. Tome II : des attitudes aux attributions : sur la construction de la réalité sociale*, Presse Universitaire de Grenoble.
- Berger P. et Luckman T. (2008), *La construction sociale de la réalité*, édition Arman Colin, Paris.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie de l'organisation*, édition du seuil.
- Bernoux P. (1994), Le développement de la sociologie des organisations en France, p. 109-115, in F. Pavé Dir., *Colloque du Cerisy l'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, édition le Seuil,
- Bernoux P. (2004), *Sociologie du changement*, édition Le seuil.
- Berry M., (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, document du Centre de recherche en gestion, École polytechnique, Paris.
- Bertalanffy von, L. (2002), *Théorie générale des systèmes*, édition DUNOD, Paris.
- Bessis F., Chasserant C., Favereau O. et Thevenon O. (2006), *l'identité sociale de l'homme conventionnel*, in Eymard-Duverney F. et *al.*
- Borseix A. et Linhart D. (1991), *Les identités en parole, entreprise et pratiques langagières*, in Chanlat J.-F. (1990), *L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées*, Les presses de l'université de Laval et édition ESKA.
- Bouchikhi A. (1990), *Structuration des organisations, concepts constructivistes et étude de cas*, Edition Economica.
- Boudon R. (1968), *A quoi sert la notion de structure ?* Gallimard, Paris.
- Boudon R. (1998), *Au-delà du modèle rationnel*, pp. 21-49, in SAIT SERIN et *al.*
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études d'ethnologie kabyle*, Genève, Droz.

- Bourdieu P. (1979), Les trois états du capital culturel, actes de la recherche en sciences sociales, vol. 30, pp. 3-6.
- Bourdieu P. (1980), Le sens pratique, Paris, Éditions de Minuit, Paris.
- Bourdieu P. (1982), Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques, édition Fayard.
- Bourdieu P. (1991), Langage et pouvoir symbolique, édition Fayard.
- Bourdieu P. (1996), Raisons pratiques sur la théorie de l'action, édition le seuil, Paris.
- Bourrier M. (1999), Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation, Presse universitaire de France, Paris.
- Bourrier M. (2005), L'analyse culturelle : un horizon, pas un point de départ (en réponse à Philippe d'Ariarne), revue française de sociologie, n°46-1, pp. 171-176.
- Brabet J. (2006), Enacter l'énaction : une lecture subjective des travaux de K. Weick, in Autissier D. et Bensebaa F.
- Brechet, J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud, revue française de gestion, n°184, vol. 34, mai.
- Brossard M. et Maurice M. (1974), existe-t-il un modèle universel des structures d'organisations, sociologie du travail, octobre-décembre, pp. 402-426.
- Burns T. et Stalker G.M. (1968), The management of innovation, second impression, Tavistock Publications.
- Chandler A. Jr (1988), La main visible des managers, Economica.
- Chandler A. Jr (1989), Stratégies Structures de l'entreprise, les éditions d'organisation.
- Chanlat J.-F. (Dir.) (1990), L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées, édition ESKA.
- Chanlat J.-F. et Seguin F. (1997), L'analyse des organisations une anthologie sociologique, tome II les composantes de l'organisation, Gaëtan Morin Editeur, 1987.
- Charreire S. et Hault I. (Dir.) (2002), Les grands auteurs en management, édition EMS.
- Coase R. (2005), L'entreprise, le marché et le droit, les éditions d'Organisation.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie générale de France.
- Cote M. et Hafsi T. (Dir.) (2000), Le management aujourd'hui « une perspective nord-américaine », Les presses de l'université de l'AVAIL.
- Coulon A. (2007), L'ethnométhodologie, Paris, PUF.

- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, édition du Seuil.
- Crozier M. (1974), *Où va l'administration française*, les éditions d'organisation, Paris.
- Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute « apprendre le management post-industriel »*, Interéditions.
- Crozier M. (1994), *L'analyse des systèmes bureaucratiques, un bilan intellectuel*, in P. ROSANVALLON, *la pensée politique, écrire l'histoire du 20e siècle*, Gallimard-Le seuil, Paris.
- Crozier M. (1999), *Le management aujourd'hui*, in Actes du forum : « théories et pratiques », Les éditions DEMOS.
- Crozier M. (2000), *A quoi sert la sociologie des organisations*, « Théorie, culture et société », Tome 1, les éditions S. Arslan, Paris.
- Crozier M. (2003), *Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation*, revue sciences de gestion, n°37, pp. 9-12.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, édition le Seuil.
- Crozier M. et J-C. Thoenig (1975), *la régulation des systèmes organisés complexes*, revue française de sociologie, n°1.
- Cyert R. M. et March J. G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, édition Dunod.
- Dèribarne P. (1992), *Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources*, revue française de sociologie, n°46-1, pp. 151-170.
- Dèribarne P. (1994), *L'analyse dans le système d'action français*, pp. 43-47, in F. Pavé (Dir.).
- Dameron S. et Josserand E. (2007), *Le développement d'une communauté de pratique, une analyse relationnelle*, revue française de gestion n° 174.
- De Maricourt R. (1993), *Les samouraïs du management*, édition VUIBERT.
- Deschamps J.-C., Morales J.-F., Paez D. et Worchel S. (1999), *L'identité sociale. La construction de l'individu dans les relations entre groupes*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Desreumaux A. (1986), *Formation des structures d'entreprise : revue des travaux et quelques hypothèses*, Sciences de gestion, n° 6, Juin 1986.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, édition EMS.
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), *The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field*, American Sociological Review, 48, April, pp.147-160.

- Doise W. (1976), *L'articulation psychologique et les relations entre groupes*, De Boeck, Bruxelles.
- Dosi G., Teece D., et Winter S., (1990), *Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise*, revue d'économie industrielle, n° 51, pp. 238-254.
- Doty D. H., Glick W. H. et Huber G. P. (1993), *FIT, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories*, *Academy of Management Journal*, Vol. 36. No. 6, pp.1196-1250
- Drucker P. F. (1977), *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Les éditions d'organisations.
- Durkheim E. (1988), *Les règles de la méthode sociologiques*, édition Flammarion.
- Duval G. (2004), *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de McDonald's*, édition la Découverte.
- Emery F. E. et Trist E. L., (1964), *La texture causale de l'environnement des organisations*, *sociologie de travail* octobre-décembre n°4.
- Emery F. E. et Trist E. L., (1979), "sociologie des organisations et fonctionnement des entreprises", in *Revue française de sociologie*, n° XX-3, 1979, numéro spécial
- Enriquez E. (2003), *L'organisation en analyse*, PUF.
- Eymard-Duverney F. et al. (2006), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*-Tome 1, La Découverte.
- Finger M. et Ruchaut B. (1997), *Pour une nouvelle approche du management public « réflexion autour de Michel Crozier »*, édition Seli Arslan, Paris.
- Friedberg E. (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, édition GREP.
- Friedberg E. (1992), *Les quatre dimensions de l'action organisée*, revue française de sociologie, vol. 38, pp. 531-557.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle « Dynamiques de l'action organisée »*, éditions du Seuil, Paris.
- Friedberg E. (1997), *Approche organisationnelle de l'action collective et changement dirigée*, in Finger M. et Ruchaut B. (1997).
- Friedberg E. (2002), *Les études de cas « s'exercer à l'analyse stratégique des organisations*, édition Banlieues Média, Paris.
- Friedberg E. (1990), *La dynamique de l'action organisée*, entretien avec E. Friedberg, pp. 51-56



Garfinkel H. (2007), *L'ethnométhodologie et le legs oublié de Durkheim*, in de Fornel et De Fornel et C. Lemieux et al. (2008), *Naturalisme versus constructivisme*, édition l'EHESS, Paris.

Garfinkel H. (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, PUF, Paris.

Gélinier O. (1968), *Le secret des structures compétitives*, édition hommes et techniques.

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, édition Presse universitaire de France, Paris.

Giddens A. (1993), *News rules of sociological method*, Hutchinson, London.

Giordano Y. (1998), *Communication et organisation : une reconsidération par la théorie de la structuration*, revue de gestion des ressources humaines, N°26-27, Mai-Juin, pp. 20-35.

Girin J. (1990), *Problèmes du langage dans les organisations*, pp. 37-77 in, J.-F. Chanlat Dir., *L'individu dans l'organisation les dimensions oubliées*, édition ESKA.

Giroux N. (2006), *La démarche paradoxale de Karl E. Weick*, in Autissier D. et Bensebaa F.

Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Les éditions de minuit, Paris.

Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Les édition de minuit, Paris.

Goleman D (2002), *L'étoffe d'un leader*, in Harvard Business Review.

Granovetter M, *Economic and social structure : The problem of embeddedness*, American journal of sociology, 91, pp. 481-510.

Granovetter M. (2001) *Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse*, in A. Orléan et al.

Gray B., Bougon M., Donnellon A. (1985), *Organizations as constructions and destruction of meaning*, Journal of management, vol. 11, N°2, pp. 83-98.

Grémion P. (1976), *Le pouvoir Périphérique des bureaucrates et notables dans le système politique français*, édition du Seuil, Paris.

Gremion P. (1994), *La construction du phénomène bureaucratique*, in Pavé (Dir.)

Groleau C. (2000), *La théorie de structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie*, in D. Autissier et F. Wacheux (dir.).

Hambrick D. C. (1996), *D. Miller et le point de vue configurationnel*, revue Gestion, Volume 21, n°1, Mars. P. 56.

Harvard Business Review (2002), *Styles de leaders*, édition des organisations.

Hatch M. J. et Cunliffe A. L. (2009), *Théorie des organisations*, édition De Boeck.

- Hatchuel A. (1997), Fondements des savoirs et légitimité des règles, p. 183-209, *in* Reynaud B. et *al.*
- Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J. (2004), Management « stratégie et organisation », édition Vuibert.
- Hellriegel D., Slocum J.W. et R. W. Woodman (2004), Management des organisations, Edition DE BOECK.
- Holcman R. (2006), L'ordre sociologique, éléments structurant de l'organisation de travail. L'exemple des bureaucraties professionnelles : ordre soignant contre ordre dirigeant à l'hôpital, thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris.
- Hong S.-M. (1999), Habitus, Corps, Domination Sur certains présupposés philosophiques de la sociologie de Pierre Bourdieu, L'Harmattan, Paris.
- Kalika M. (1995), Structure d'entreprises, édition Economica.
- Karpik L. (1965), « trois concepts sociologiques : le projet de référence, le statut social et le bilan individuel », archives européennes de sociologie, n°2, pp. 191-222.
- Karpik L. (1996), « attentes et satisfaction au travail », sociologie du travail, n°4, p. 389-416.
- Keck S. L. et Tushman M. L. (1993), "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure", Academy of management journal, n° 6, pp. 1314-1344.
- Kergoat D. (1970), « émergence et création d'un système d'action collective à travers une expérience d'autogestion en mai 68 », sociologie de travail, n°3, pp. 274-292.
- Ketchen D. K. Jr, Thomas J. B. et Snow C. (1993), "Organizational Configurations and Performance : A Comparison of Theoretical Approaches", Academy on management journal, n°6, pp. 1278-1313.
- Kets de Vries M. (2002), Les grands leaders sont souvent dingues, L'essentiel du Management, Février, N° 84. pp. 103-105.
- Kets de Vries M. et Miller D. (1985), L'entreprise névrosée, Paris, Mac Graw Hill.
- Klein M. (1968), Gratitude et autres essais, Gallimard.
- Konig G. (2006), L'organisation dans une perspective interactionniste, *in* B. Vidaillet Dir.
- Koontz H. et O'Donnell C. (1980), Management « principes et méthodes de gestion », édition McGraw Hill.
- Ladriere P., Pharo P. et Quere L. (1993), La théorie de l'action « le sujet pratique en débat », CNRS édition.
- Laroche H. (1996), Karl E. Weick, -Sensmaking in organization, note critique, sociologie du travail, n°2, 225-232.

- Laroche H. et Nioche J. P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, revue française de gestion, juin-juillet-août pp. 64-78.
- Laroche H. et Nioche J. P. (1998), Repenser la stratégie, fondements et perspectives, L'HARMATTAN.
- Lawrence P. et Lorsch J. (1973), Adapter les structures de l'entreprise, Les éditions d'organisation.
- Lellou A., Nekaa H., Tahari K. et Yanat Z. (2007), Formation et production de compétence, enjeux et perspectives, édition Dar El Gharb.
- Lemoigne J.-L. (1995), Le constructivisme Tome 1 « Des fondements », ESF éditions, Paris.
- Leneveu C. (1997), Anthony Giddens : du dualisme à la dualité : à propos des concepts de structure et de système dans la théorie de la structuration, in Tony Andréani et Menahem Rosen (dir.).
- Levi-Strauss C. (1972), Les limites de notion de structure en ethnologie, in R. Batisde.
- Levy A. (1968), Psychologie sociale « textes fondamentaux anglais et américains », Dunod, Paris.
- Livian Y.-F. (1998), Théories des organisations : édition DUNOD.
- Louche C. (1994), Individu et Organisations, édition De la Chauv et Niestlé.
- Lussato B. (1977), Introduction critique aux théories des organisations, édition Dunod.
- Macohty M. (2002), Les leaders narcissiques, in Harvard Business Review, pp. 33-63
- Maillet L. (1988), Psychologie et Organisation « l'individu dans son milieu de travail », édition Vigot, Ottawa.
- Margaret S. A. (1982), Source Morphogenesis versus Structuration: On Combining Structure and Action, The British Journal of Sociology, Vol. 33, No. 4, pp. 455-483
- Mayère A. (2012), « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP », *Communication et organisation* [Online], 24 | 2004, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2921>
- Merton R. K. (1997), Eléments de théorie et de méthode sociologique, Arman Colin.
- Miller D. (1996), Configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse, revue Gestion, Volume 21, n°1, Mars. pp. 43-54 ;
- Mintzberg H. (1978), Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation.
- Mintzberg H. (1990), Le management : voyage au centre des organisations, Les éditions d'organisation.

- Mintzberg H. (2004), *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'Organisation.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les presses universitaires de Laval et les éditions LESKA.
- Moscovici S. (1984), *Le domaine de la psychologie sociale*, in Moscovici, *Psychologie sociale*, PUF, Paris, p. 5-22.
- Moscovici S. (1984), *Psychologie sociales*, PUF, Paris.
- Moscovici S. et Doise W. (1992), *Consensus et dissensus, une théorie générale des décisions collectives*, PUF, Paris.
- Nait Bahloul M. (2001), *L'intégration verticale dans la théorie des coûts de transaction*, Mémoire de magister, université d'Oran.
- Nait Bahloul M. (2005), « *Organisation de travail et Compétence : Instruments d'adaptation* ». Communication au colloque international : *La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation, analyses et perspectives*. Organisé les 05, 06 et 07 Mai 2005 à l'université d'ORAN.
- Nait Bahloul M. (2007), « *Changement organisationnel et ressources humaines, cas de l'ADE* », communication au Colloque international : *La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation, analyses et perspectives* », organisé les 05, 06 et 07 Mai 2007 par le LAREEM.
- Nait Bahloul M. (2005), *Organisation de travail et Compétence : variable dépendante ou autonome* », in A. LELLOU, H. NEKAA, K. TAHARI et Z. YANAT.
- Oakes P. J. et Turner J. C. (1980), *Social categorization and intergroup behaviour : does minimal intergroup discrimination make social identity more positive* , *European journal of social psychology*, 10, pp. 295-301.
- Oakes P., Haslam S. A. et Turner J. (1999), *Construction de l'identité à partir du contexte*, pp. 103-125, in Deschamps et al. P.
- Olson M. (1978), *La logique de l'action collective*, PUF.
- Ostroff C. et Schmitt N. (1993), "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of management journal*, n°6, pp. 1345-1361.
- Paradeise A. (1998), *L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de TPE : utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à l'étude de la TPE*, *Economie et Gestion*, N°2, pp. 7-30.
- Pauchant T. C. et al. (1996), *la quête du sens, gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et la nature*, les éditions d'organisation.
- Pavé F. et al. (1994), *Colloque de CERISY : L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications, ses pratiques et ses problèmes actuels*, édition le Seuil.

- Pennings J. (1974) « Environment, structure and performance of complex organizations, *in* VIIIe Congrès de l'association internationale de sociologie, Toronto.
- Perrow C. (1967), « A framework of comparative analysis of organizations », *American Sociological Review*, vol. 32, pp. 194-208.
- Piaget J. (1972), *Le structuralisme*, Que sais-je, PUF, 10<sup>e</sup> édition, 1972.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, édition Arman Colin.
- Reynaud J.-D. et Richebé N. (2007), règles, conventions et valeurs : plaidoyer pour une normalité ordinaire, *revue française de sociologie*, n°1, volume 38, pp. 3-36.
- Reynaud, J.-D. (1988), la régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *revue française de sociologie*, n°1.
- Reynaud, J.-D. (1994), *L'acteur stratégique et la légitimité*, in F. Pavé Dir., *Colloque du Cerisy : l'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, édition le Seuil,
- Reynaud, J.-D. (2007), La construction des acteurs collectifs, relire François Sellier, *in* *revue française de sociologie*, n° 48 vol. 2, pp. 369-386.
- Rojot J. (1998), La théorie de la structuration, *revue de gestion des ressources humaines*, N°26-27, Mai-Juin, pp. 5-19.
- Rojot J. (2005), *Théories des organisations*, édition ESKA.
- Romelaer P. (1996), Rôle des dirigeants et structures d'entreprise, *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre, 1996.
- Romelaer P. (2000), Rencontres et organisation, p. 59-97, *in* *Structuration et management des organisations*, sous la direction de D. Autissier et F. Wacheux, l'Harmattan.
- Rouleau L., Allard-Poesi F. et Warnier (2007) *Le management stratégique en pratique*, *revue française de gestion*, N°174, pp. 15-24
- Saint Serin B. et al. (1998), *Les modèles de l'action*, PUF.
- Salerni, D. (1979), « le pouvoir hiérarchique de la technologie », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 4-18.
- Savall H. (1989), *Enrichir le travail humain*, Economica.
- Schmauch D. et Roger M. (2002), *Modèles d'organisation : accompagner les mutations de l'entreprise*, Village mondial.
- Schutz A. (1987), *Le chercheur au quotidien*, édition Klincksieck.
- Searle J. R. (1998), *La construction de la réalité sociale*, édition Gallimard.

- Shimitzu K. (1999), *le Toyotisme*, Casbah éditions.
- Short J. C., G. T. Payne et D. J. Ketchen Jr. (2008), *Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges*, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 6, December 2008 pp. 1053-1079.
- Silverman D. (1973), *Théorie des organisations*, Dunod.
- Simon H. A. & March J. (1964), *Les organisations « problèmes psycho-sociologiques »*, édition Dunod.
- Simon H. A. (1973), *Administration et processus de décision*, édition Economica.
- Smircich L. et Stubbart C. (1985), *Strategic management in an enacted world*, *Academy of a management review*, vol. 10 n° 04 pp. 724-736.
- Tajfel H. & Turner J. C. (1986), *The social identity theory of intergroup behaviour*, in Worchell S. & Austin W. G. (dir.), *Psychology of intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago.
- Tajfel H. (1959), *Quantitative judgement in social perception*, *British journal of psychology*, 50, pp. 16-29.
- Terssac G. de et *al.* (2003), *La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud*, édition La Découverte.
- Thomas W. I. (2005), *Le paysan polonais en Europe et en Amérique*, Arman Collin.
- Vaesken P. (1996), *L'environnement territorialisé : un nouveau concept de structuration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise*, colloque AIMS, Lille.
- Vidaillet B. Dir. (2003), *Le sens de l'action K. E. Weick : sociopsychologue de l'organisation*, Vuibert.
- Wacheux F. (1995), « *L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste* », actes du congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995, pp. 127-135.
- Wacheux F. (1998), *Les situation de gestion stratégique et contexte organisationnel de l'action*, *revue de gestion des ressources humaines*, pp. 36-50 N°26-27, Mai-Juin.
- Warfield Rawls A. (2007), *La théorie de la connaissance de Durkheim, un aspect négligé de son œuvre*. pp. 42-99, in M. De Fornel et C. Lemieux et *al.*
- Weick K. E. (1967), *The social psychology of organizing*, reading, mass., Addison-Wesley, pp. 63-71.
- Weick K. E. (1995), *Sensmaking in organizations*, Sages Publications, Londres.
- Weick K. E. (2003), *L'effondrement du sens dans les organisations*, l'occident de Mann Gulch, pp. 59-86, in B. Vidaillet Dir.

Williamson O. E. (1994), Les institutions de l'économie, Interéditions.

Woodward J. (1965), Industrial organization : Theory and practice, Oxford University Press.

Worms J.-P. (1966), Le préfet et ses notables, sociologie du travail, n° 8, pp. 249-276.

Yanat Z. (2004), Une démarche humaniste dans le monde normatif de la gestion du lien social en entreprise, Actes de la First International co-sponsored Conference, Research Methods Division, AOM, ISEOR, Lyon.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction Générale</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I : Les Approches Fonctionnalistes Relatives à la Structure</b>	<b>17</b>
<b>Introduction</b>	<b>18</b>
<b>Section I : Le courant de la contingence structurelle</b>	<b>20</b>
I. Le sens de la structure : La grille du groupe Aston	20
II. L'influence de la technologie	21
II.1. Le déterminisme technologique de J. Woodward (1965)	21
II.2. L'explication technologie de C. Perrow (1967)	23
II.3. L'analyse sociotechnique	24
II.4. Les explications sociologiques de la technologie : une perspective	25
III. Le rôle de l'environnement	26
III.1. Le degré de prévisibilité de l'environnement	26
III.2. L'influence différenciée de l'environnement	28
I.V. Apports et limites du courant de la contingence structurelle	31
<b>Section II : L'approche par les configurations organisationnelles</b>	<b>34</b>
Introduction	34
I. Les configurations organisationnelles d'H. Mintzberg	37
I.1. Le fondement des configurations	37
I.2. Le cheminement d'élaboration des configurations	38
I.3. La genèse des configurations	42
I.4. Limites de l'approche par les configurations	44
I.5. Proposition d'introduction des jeux de pouvoir dans le raisonnement des configurations	45
Conclusion	46
<b>Section III : La relation structure stratégie</b>	<b>48</b>
I. Les approches classiques	48
I.1. L'explication historique de Chandler	48
I.2. L'approche normative d'I. Ansoff	50
III. L'approche configurationnelle de la structure-stratégie	54
IV. Les nouvelles perspectives du concept de stratégie	58
IV.1. L'approche cognitive	58
III.2. l'analyse discursive de la stratégie	61
<b>Conclusion</b>	<b>63</b>



<b>Chapitre II : Les Approches en Termes d'Acteurs</b>	<b>64</b>
<b>Introduction</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : La logique économique de l'action collective</b>	<b>66</b>
<b>Section II : Le courant psychanalytique</b>	<b>69</b>
I. Le raisonnement de base	69
II. Typologie des organisations névrotiques	70
III. La typologie des structures d'E. Enriquez	72
IV. Apports et limites du courant psychanalytique	76
<b>Section III : La logique sémantique de la structuration</b>	<b>78</b>
I. Le caractère construit de l'organisation et de l'environnement	78
II. La construction collective du sens	80
III.1. Les prémisses	83
III.2. Les traditions	83
III.3. Les histoires	83
III.4. Les idéologies	83
III.5. Les paradigmes	83
III.6. Les théories de l'action	84
IV. Sensemaking et structure	84
V. Apports et limites de la théorie du sensemaking	86
<b>Section IV. : La logique politique de la structuration</b>	<b>88</b>
I. L'acteur, médiateur de l'ordre	90
II. Le pouvoir	91
II.1. La zone d'incertitude	92
II.2. Les sources du pouvoir	93
III. Le contexte de l'organisation	94
III.1. La structure officielle	94
III.2. L'environnement	95
IV. Naissance de la contrainte	97
V. Le système d'action concret	98
V. Apports et limites de l'analyse stratégique	100
<b>Conclusion</b>	<b>103</b>
<b>Chapitre III : Les approches Constructivistes Relatives à l'Émergence des Structures</b>	<b>104</b>
<b>Introduction</b>	<b>105</b>

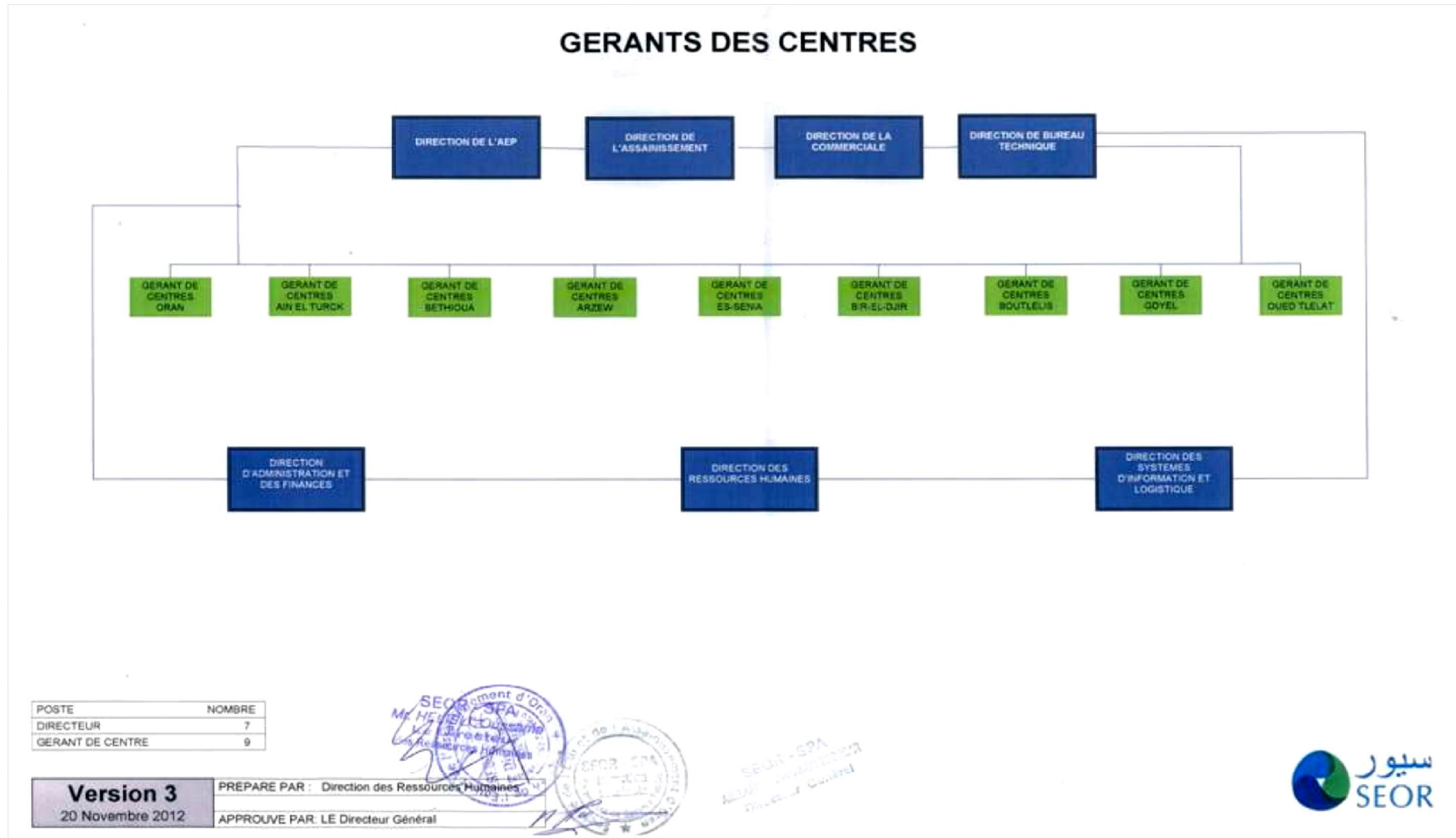
<b>Section I : La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1997)</b>	<b>107</b>
I. La vision de l'organisation	108
II. Les règles sociales	108
III. La constitution de l'acteur collectif	109
IV. Les trois dimensions de la règle	110
IV.1. La dimension politique	111
IV.2. La dimension normative	112
IV.3. La dimension sémantique	112
V. La pluralité des régulations : Régulation de contrôle et régulation autonome	113
VI. La rencontre des régulations	116
VII. L'apport de la théorie de régulation sociale	117
<b>Section II : La théorie de structuration d'A. Giddens (1987)</b>	<b>119</b>
I. Les éléments de base de la théorie	121
1.1. L'acteur compétent	121
1.2. Les logiques de l'action	123
1.3. La notion de structure	124
II. Le processus de structuration	126
II.1. Le dualisme structurel	126
II.2. La nature des règles du structurel	127
III. Les Formes du structurel	128
I.V. L'analyse institutionnelle	131
I.V. Apports et limites de la théorie de structuration	133
<b>Section III : Les études empiriques relatives à la théorie de structuration</b>	<b>136</b>
I. L'Analyse discursive de la stratégie	136
II. Les rencontres en organisation	137
III. La matrice de transformation et du changement structurel	138
I.V. Les implications organisationnelles de la technologie	140
IV.1. L'étude des services de radiologie de S. Barley (1986)	140
IV.2. La relation technologie structure	141
V. Le cadre constructiviste de H. Bouchikhi (1990)	143
V.1. Les notions de champ et de stade de structuration	144
V.2. Les traits de structuration	144
V.3. Les étapes du processus de structuration	144
Conclusion	147
<b>Section IV : La grille d'analyse</b>	<b>148</b>
I. La constitution des acteurs	149

II. L'action collective et le processus de structuration	151
II.1. Les dimensions de l'action collective	151
II.2. Le processus de structuration (objectivation)	154
III. L'analyse institutionnaliste du structurel	158
III.1 L'intégration par itération (J. Searle, 1998)	159
II.2. L'intégration par les significations plausibles (P. Berger et T. Luckmann, 2008)	159
<b>Conclusion</b>	<b>161</b>
<b>Synthèse du Cadre Théorique</b>	<b>163</b>
<b>Chapitres IV : Étude de Cas de la SEOR (Société de l'Eau et de l'assainissement d'ORan)</b>	<b>167</b>
<b>Introduction</b>	<b>168</b>
<b>Section I : Présentation de l'entreprise</b>	<b>173</b>
I. Les effectifs	176
II. Le patrimoine de l'entreprise :	179
<b>Section II : La création de la SEOR et l'implantation des nouveaux systèmes</b>	<b>182</b>
I. L'étape de la création	182
I.1. Les acteurs	182
I.2. Les systèmes de gestion	183
I.3. Les dispositifs institutionnels	184
I.4. L'organisation formelle	184
II. L'étape de l'implantation des nouveaux systèmes	186
II.1. Le domaine commercial	186
II.2. Le secteur de l'AEP (Alimentation en Eau Potable)	190
<b>Section III : La phase d'enactment des nouveaux systèmes et la transformation institutionnelle</b>	<b>202</b>
I. Les Gérances	202
II. Le SGP (Système de Gestion de la Performance)	206
III. L'émergence et la transformation des règles	209
IV. Les logiques de la structuration	211
IV.1. La logique économique	211
IV.2. La logique de légitimation	211
IV.3. La logique politique	212
<b>Conclusion de l'étude de cas</b>	<b>215</b>
<b>Conclusion Générale</b>	<b>221</b>

<b><i>Bibliographie</i></b>	<b>227</b>
<b><i>Table des Matières</i></b>	<b>239</b>
<b><i>Les Annexes</i></b>	<b>244</b>

## **LES ANNEXES**

## Annexe 1 : L'organigramme général de la SEOR



## Annexe 2 : Les indicateurs de gestion

Variation / Donnée Trimestrielle			Dir.	Indicateur	Unité	Données Cumulées		
R.4T 2011	R.4T 2012	B.4T 2012				R.Jan-11 à Déc-11	R.Jan-12 à Déc-12	B.Jan-12 à Déc-12
			A E P	Volume produit Eau superficielle	K m3			
				Volume reçu Eau superficielle	K m3			
				Volume produit Eau dessalée	K m3			
				Volume reçu Eau dessalée	K m3			
				Volume produit ressource locale	K m3			
				Volume Total Produit	K m3			
				Volume produit mis à la distribution	K m3			
				Rendement Production	%			
				Volume distribué détail (sans vente en gros unité ADE)	K m3			
				Volume distribué en gros unité ADE	K m3			
*				Fréquence moyenne de distribution	h/j			
*				Taux de Contrats en H24	%			
*				Secteurs en H24	%			
				Km parcouru pour détection des fuites	Km			
				Réseau renouvelé AEP	Km			
				Dotation journalière (sans vente en gros unité ADE)	Lphj			
*				Taux de secteurs implantés	%			
*				Taux de secteurs en exploitation	%			
				Défaillance sur réseaux par km	Nmbre			
				Défaillance sur 100 branchements	Nmbre			
*				Taux d'actions de maintenance préventive	%			
*				Taux d'actions de maintenance corrective	%			
				Taux de conform. tests chlore résiduel	%			
			Taux de conform. analyses phys-chimique	%				
			Taux de conform. analyses bactériologique	%				

Annexe 2 : Les indicateurs de gestion (Suite)

Variation / Donnée Trimestrielle			Dir.	Indicateur	Unité	Données Cumulées		
R.4T 2011	R.4T 2012	B.4T 2012				R.Jan-11 à Déc-11	R.Jan-12 à Déc-12	B.Jan-12 à Déc-12
2			C O M	Volume total facturé	K m3			38
				Volume facturé au forfait	K m3			19
				Volume facturé sans vente en gros unité ADE	K m3			34
				Rendement Distribution	%			%
				Rendement Distribution sur 12 mois glissants	%			%
				Rendement Distribution ville d'Oran	%			/d
				Rendement Global	%			%
*				Contrats clients	Nmbre			17
2				Factures émises	Nmbre			37
				Compteurs posés	Nmbre			0
*				Taux contrats sans compteur	%			%
*				Taux de factures émises au forfait	%			%
				Volume encaissé factures SEOR	K m3			10
				Volume encaissé factures ADE	K m3			14
*				Moyenne trimestrielle facturée par contrat	m3/trim.			,0
2				Chiffre d'Affaire Eau sans vente en gros unité ADE HT	K DZD			22
0				Chiffre d'Affaire RFA Eau HT	K DZD			32
10				Chiffre d'Affaire Assainissement HT	K DZD			33
				Chiffre d'Affaire RFA Assainissement HT	K DZD			34
				Chiffre d'Affaire Travaux HT	K DZD			0
4			Chiffre d'Affaire Total HT	K DZD			21	
500 702	500 940	170 010	Facturation TTC	K DZD	2 120 012	2 072 910	2 100 046	



Annexe 2 : Les indicateurs de gestion (Suite)

Variation / Donnée Trimestrielle			Dir.	Indicateur	Unité	Données Cumulées		
R.4T 2011	R.4T 2012	B.4T 2012				R.Jan-11 à Déc-11	R.Jan-12 à Déc-12	B.Jan-12 à Déc-12
				Encaissements TTC SEOR (hors timb. fisc.)	K DZD			6
				Encaissements TTC ADE (hors timb. fisc.)	K DZD			0
				Encaissements total TTC (hors timb. fisc.)	K DZD			6
*				Encaissements sur factures fraîches	%			d
*				Créances SEOR	K DZD			2
*				Créances ADE	K DZD			6
*				Créance par client	DZD			1
*				Taux recouvrement ADE+SEOR (12 mois glissants)	%			%
*				Taux recouvrement SEOR (12 mois glissants)	%			%
*			C	Clients en état de coupure	Nmbre			d
*			O	Jours de créances	Jours			4
			M	Relances	Nmbre			d
				Avis de coupure	Nmbre			d
				Coupures	Nmbre			0
				Taux de remises	%			a
				Nombre de fraudes détectées	Nmbre			d
				Prix moyen m3 sans vente en gros unité ADE	DZD/m3			5
				Prix moyen m3 assainissement	DZD/m3			0
				Prix moyen m3 client ménage	DZD/m3			d
				Incidents enregistrés au CATO AEP	Nmbre			d
				Incidents enregistrés au CATO ASS	Nmbre			d

Annexe 2 : Les indicateurs de gestion (Suite)

Variation / Donnée Trimestrielle			Dir.	Indicateur	Unité	Données Cumulées		
R.4T 2011	R.4T 2012	B.4T 2012				R.Jan-11 à Déc-11	R.Jan-12 à Déc-12	B.Jan-12 à Déc-12
			A S S	Incidents Assainissement	Nmbre			
				Regards nettoyés	Nmbre			
				Avaloirs nettoyés	Nmbre			
				Tampons des regards substitués	Nmbre			
				Curage préventif de Réseau	Km			
				Taux de Curage préventif	%			
				Curage correctif de Réseau	Km			
				Inspection par camera télévisé	ml			
				Inspection des galeries visitables	ml			
				Réseau renouvelé ASS	Km			
*				Stations de relevage gérées	Nmbre			
				Taux de fonct. moyen st. relevage	%			
				Volume Eau épuré	K m3			
*				Quantité de boues déshydratée	Tonne			
				Eau épurée/ Volume entrant	%			
			Contrôle rejets industriels	Nmbre				
*			B T E	Avancement du réseau sur SIG AEP	%			
*				Avancement du réseau sur SIG ASS	%			
				Volume d'études	K DZD			
				Volume des projets suivis	K DZD			
				Volume de projet réceptionnés	K DZD			

Annexe 2 : Les indicateurs de gestion (Suite)

Variation / Donnée Trimestrielle			Dir.	Indicateur	Unité	Données Cumulées		
R.4T 2011	R.4T 2012	B.4T 2012				R.Jan-11 à Déc-11	R.Jan-12 à Déc-12	B.Jan-12 à Déc-12
*			D R H	Effectifs total	Nmbre			
*				Contrats Clients par 100 employés	Nmbre			
				Agents partants	Nmbre			
				Masse salariale	K DZD			
*				Coût mensuel par agent	K DZD			
				Masse salariale / Chiffre d'affaires HT	%			
				Effectifs théoriques sous traités	Nmbre			
*				Cadres AEP/ Total effectifs AEP	%			
*				Cadres ASS / Total effectifs ASS	%			
*				Cadres SEOR (sans AEP, ASS et sécurité)/ Effectifs	%			
*				Cadres SEOR / Effectifs	%			
				Notation du Personnel	%			
*				Age Moyen du personnel SEOR	Années			
				Volume horaire formation	h			
			Agents formés	Nmbre				
*			D S I L	Parc informatique	Nmbre			
*				PC par 100 employés	Nmbre			
*				Parc téléphonie mobile	Nmbre			
*				Ligne tél. mobile par 100 employés	Nmbre			
*				Véhicules Lourds	Nmbre			
*				Véhicules Légers	Nmbre			
*				Véhicules par 100 employés	Nmbre			

Annexe 2 : Les indicateurs de gestion (Suite)

Variation / Donnée Trimestrielle			Dir.	Indicateur	Unité	Données Cumulées		
R.4T 2011	R.4T 2012	B.4T 2012				R.Jan-11 à Déc-11	R.Jan-12 à Déc-12	B.Jan-12 à Déc-12
			D A F	Investissements CAPEX Société	K DZD			
				Investissements CAPEX Maintien	K DZD	:		
				Actifs Capex société net par 100 effectifs	K DZD			
				Charges Contrat Agbar	K DZD			
				Total Charges Société	K DZD	-		
				Consommation énergie électrique AEP	K DZD			
				Consommation énergie électrique ASS	K DZD			
				Résultat de la Société (sans subventions et sans Agbar)	K DZD	-		
				Taux de dépendance au subvention (sans Agbar)	%			
				Complément Prix de vente d'équilibre (sans Agbar)	DZD/m3			
				Trésorerie à la clôture de la période	K DZD	:		
				Délai moyen d'enregistrement et paiements	Jours			
				Délai moyen de clôture comptable	Jours			

### Annexe 3 : Rénovation des agences

#### Agence avant rénovation



#### Agence rénovée



### Annexe 3 : Rénovation des agences (suite)

#### Agence d'Es-Senia après la rénovation

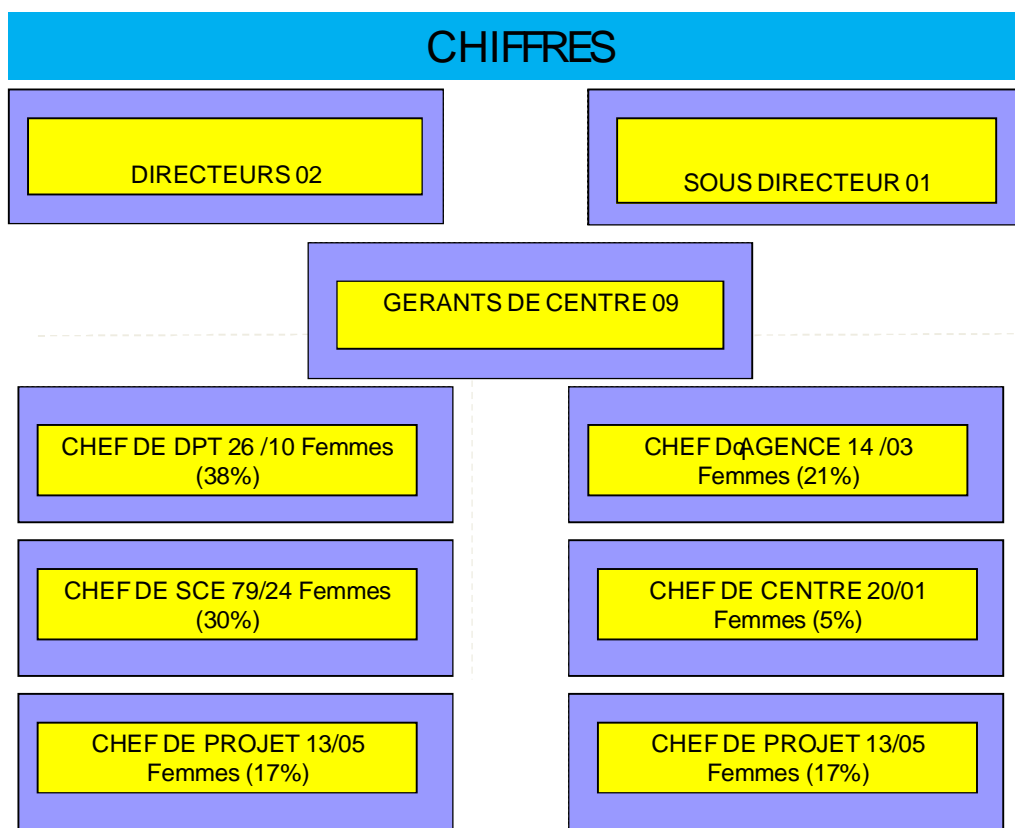


#### Annexe 4 : Les indicateurs de la qualité (ISO 9001)

Indicateurs de Qualité (19 indicateurs)	
1. Rendement distribution	2. Croissance volume facturé
3. Pose compteurs	4. Contrats au forfait
5. Contrats sans compteur	6. Compteurs non lus
7. Compteurs non lus 4Trim	8. Modification relevé
9. Taux Relève hors délai	10. Délai moyen recouvrement
11. Recouvrement interannuel	12. Edition des factures
13. Distribution des factures	14. Taux coupures

*Source* : Rapport d'activité année 2012.

## Annexe 5 : Les cadres constituant le vivier de talents de l'entreprise



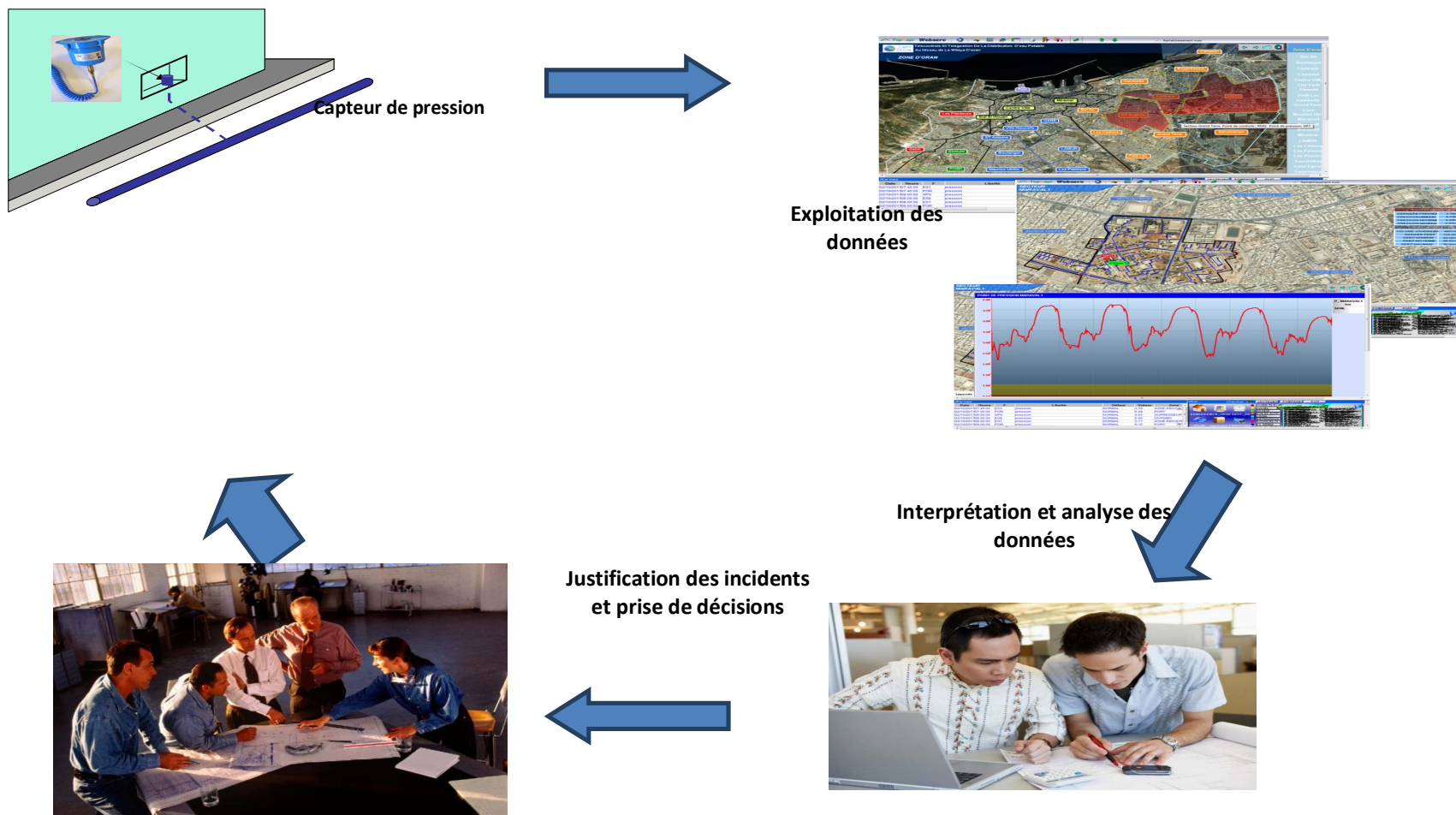


## Annexe 6 : Tableau des indicateurs de suivi de l'activité gérant de centre

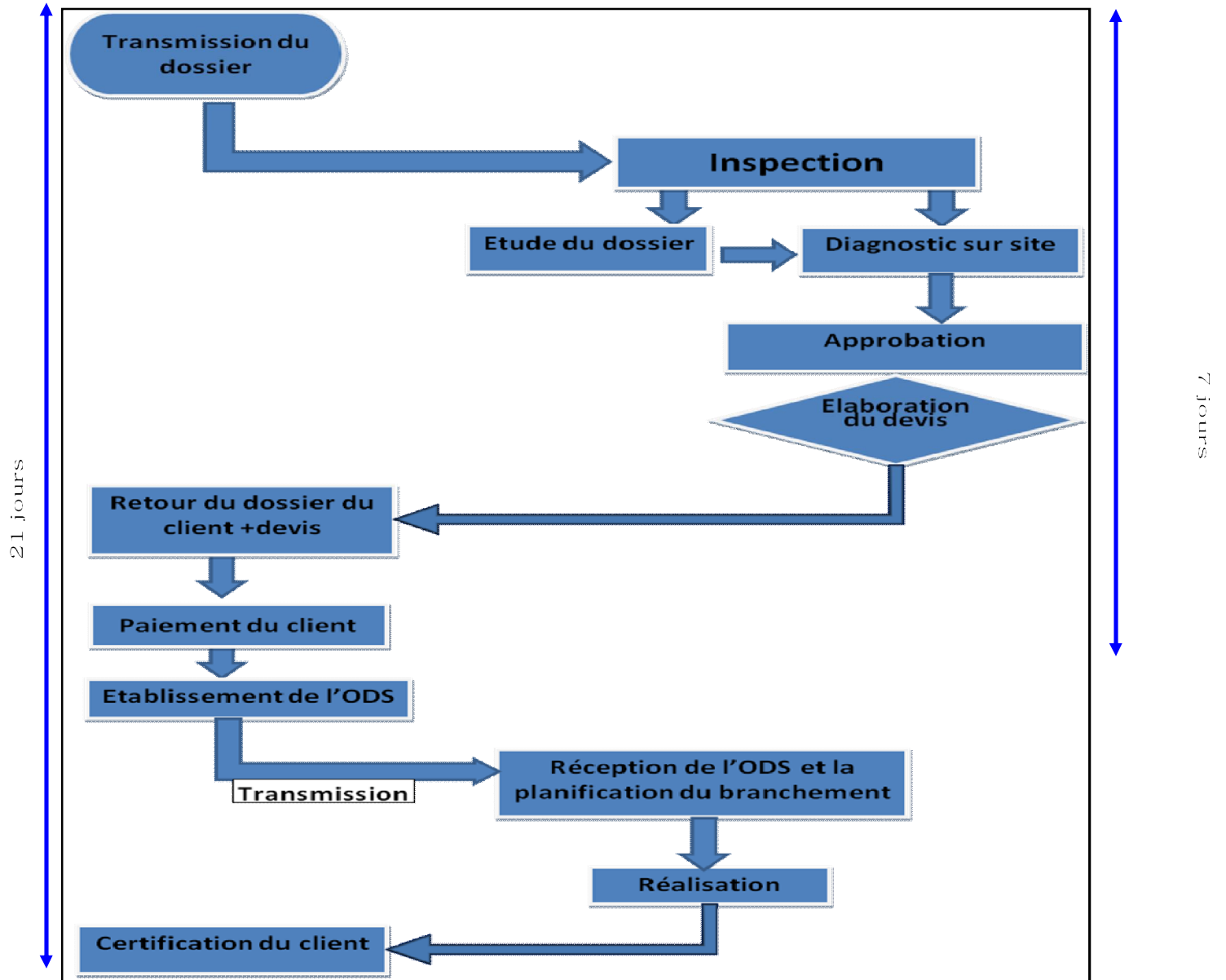
Indicateur	Formule de Calcul	Fréquence	Critère 1	Critère 2	Unité Mesure	Mesure	Objectif
Delai Intervention Réparation Fuites	Date Intervention- Date Enregistrement	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Heures	à Determiner	-
Nombre Secteurs Hydrauliques Implantés	Secteurs Implantés/ Total Secteurs	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Nombre	100%	
Nombre Secteurs Hydrauliques en Exploitation	Secteurs en Exploitations/Secteurs Implantés	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Nombre	100%	
Remise en Etat de la Chaussée	Remise en Etat /Nombre Réparation	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Unité	100%	
Linéaire Réseau Réhabilité	Linéaire Réseau Réhabilité/Total Prévu	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Km	/ l'objectif	V/ Budget
Suivi Evol Rendement Technique	Volume Distribué / Volume Produit	Trim	Données / Trim		M3	/ l'objectif	V/ Budget
Taux Contrats en H24	Contrats en H24 / Total contrats	Trim	Données / Trim		Taux	100%	
Fréquence Moyenne de Distribution		Trim	Données / Trim		Heures	à Determiner	
Qualité Eau Distribuée	Résultats Positifs/ Total Analyses	Trim	Données / Trim		Taux		
Suivi Evol Rendement Technico-Commercial	Volume Facturé / Volume Distribué	Trim	Données / Trim	Données /12 mois Glissants	Taux	/ l'objectif	V/ Budget
Suivi Evol Recouvrement	Recouvrement Réalisé/ CA Réalisé	Mens/Trim	Données/ Men-Trim	Données /12 mois Glissants	Taux	/ l'objectif	V/ Budget
Suivi Evol Taux de Forfait "inaccessibilité"	Contrats Fact au Forfait "Inaccessible"/Total Contrats fact	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Taux	à Determiner	
Suivi Evol Taux de Forfait "endommagés"	Contrats Fact au Forfait "Endommagé"/Total Contrats fact	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Taux	à Determiner	
Suivi Evol Dotation non Facturée/Contrat	Volume Non Facturé /Total Contrats Fact	Trim	Données / Trim	Données /12 mois Glissants	M3	à Determiner	
Detection des Fraudes	Nbre Fraudes Detectées avec Création Contrat /Total Contrats	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Taux		
Suivi des Incidents	Total Recu/Total Clients	Trim	Données / Trim		Taux	à Determiner	-
Suivi Evol Taux Satisfaction Clientèle	Total Traité/Total Reçu	Trim	Données / Trim		Taux	à Determiner	-
Suivi Evol Taux Efficience	Total Fondé/Total Traité	Trim	Données / Trim		Taux	à Determiner	-
Effectifs par Contrat	Total Effectifs/Total Contrats	Trim	Données / Trim		Nombre	à Determiner	-
Suivi Evol Nettoyage des Regards & Avaloirs	Total Nettoyé/Total Prévu	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Taux	/ l'objectif	V/ Budget
Suivi Taux de Curage	Total Nettoyé/Total Prévu	Mens/Trim	Données/ Men-Trim		Taux	/ l'objectif	V/ Budget

## Annexe 7 : Intégration systémique par les nouveaux dispositifs

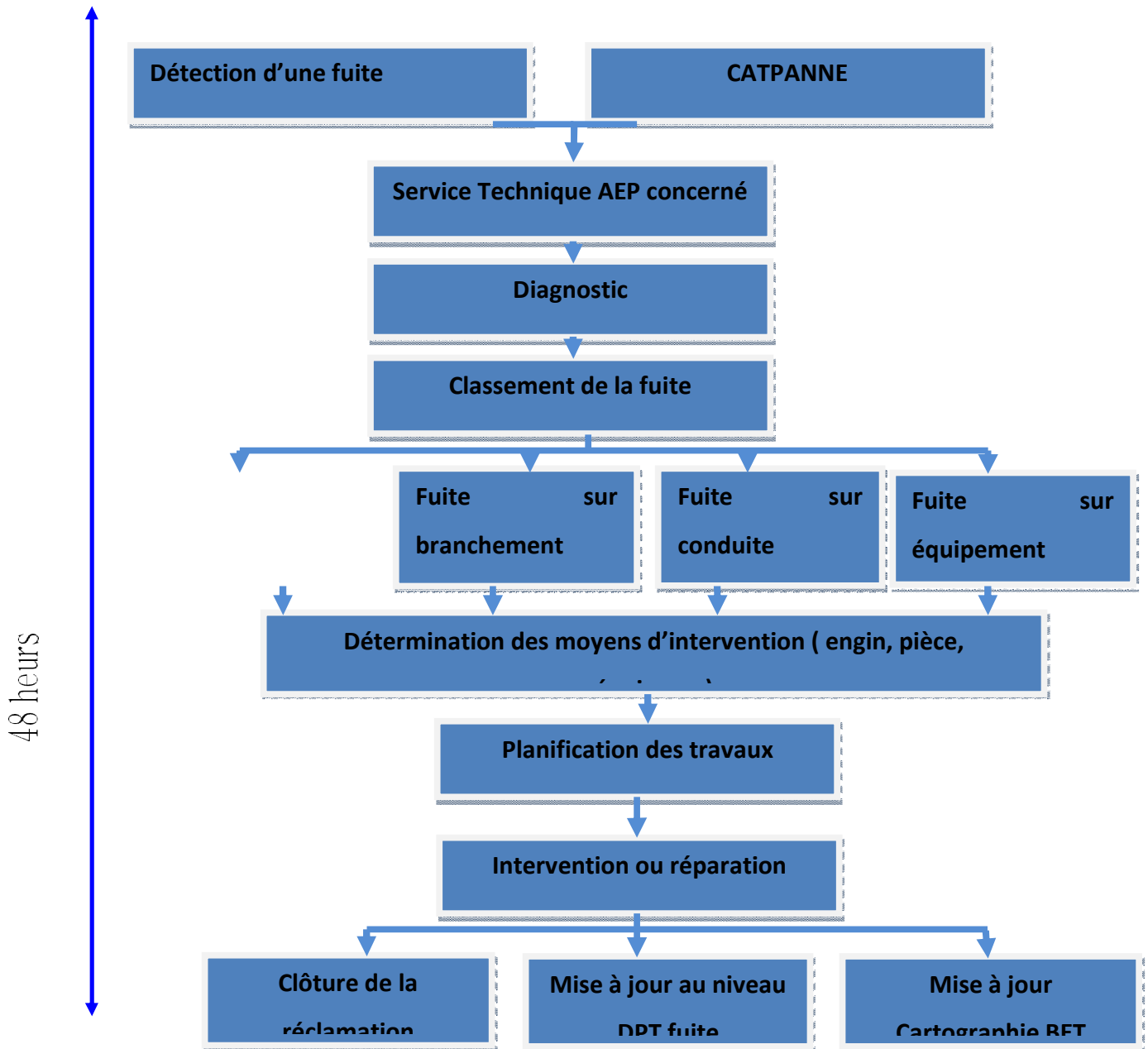
### Réception et analyse des données



## Annexe 8 : Logigramme branchement particulier AEP

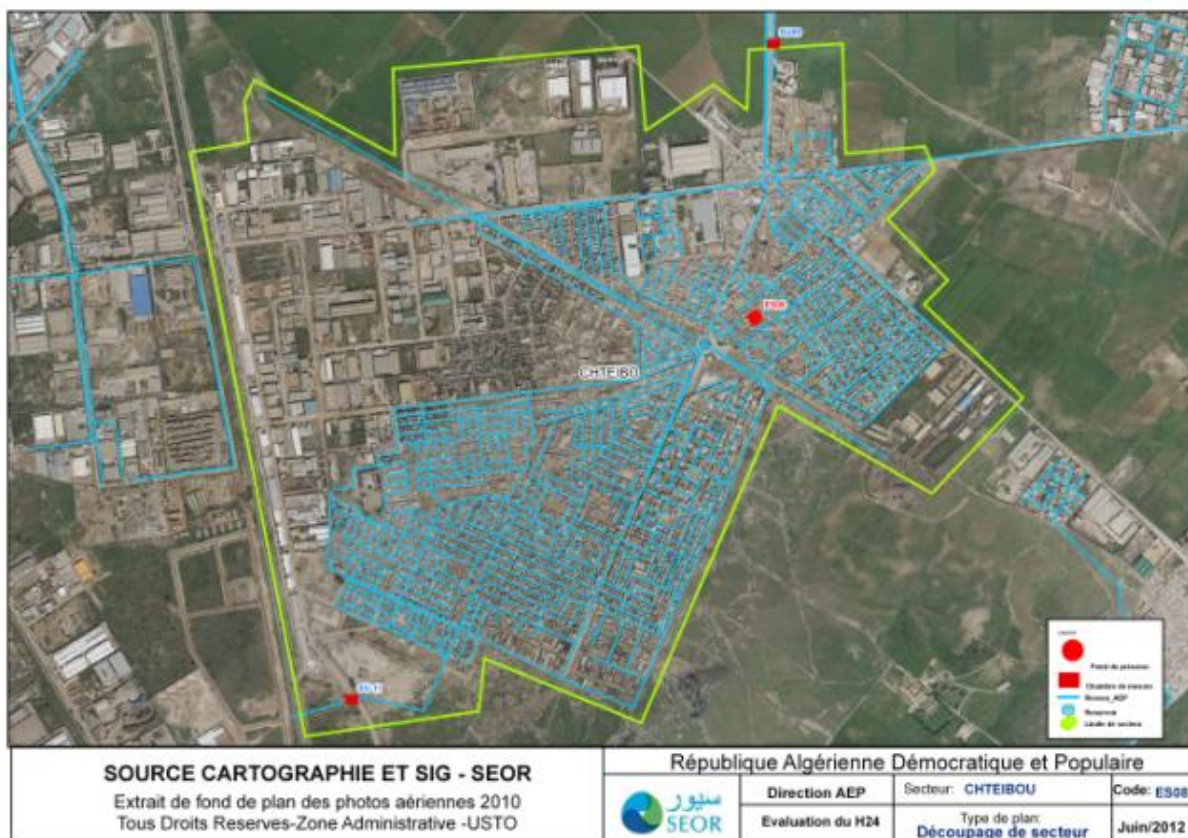
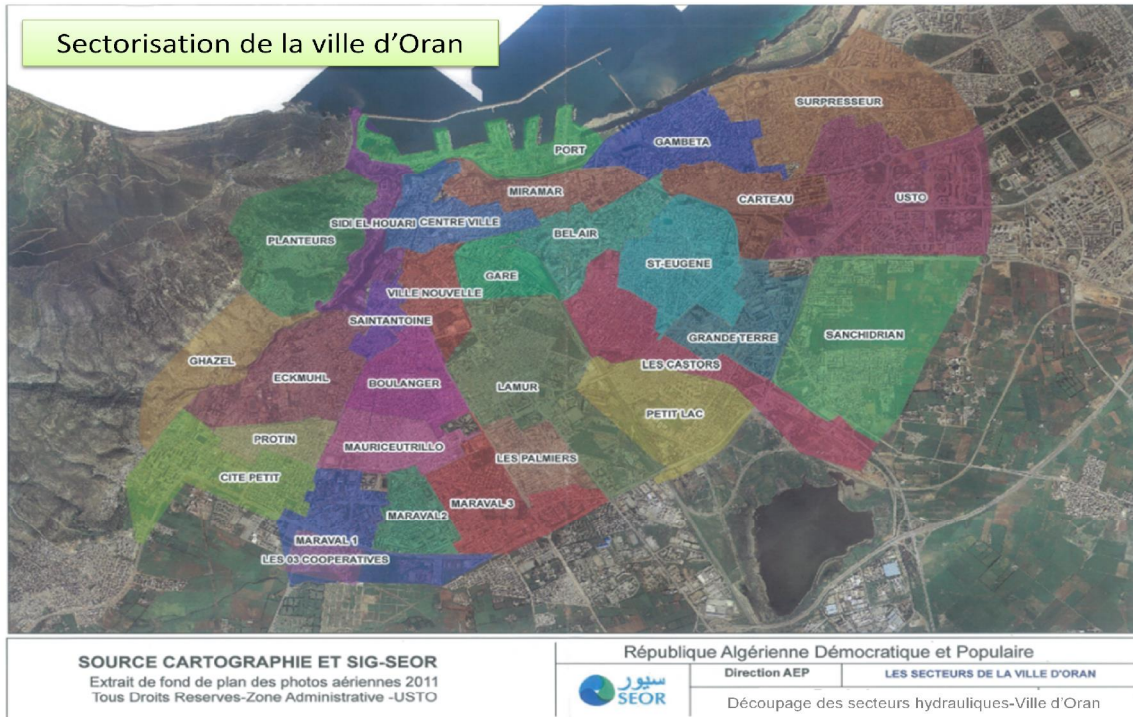


## Annexe 9 : Logigramme Réparation des fuites

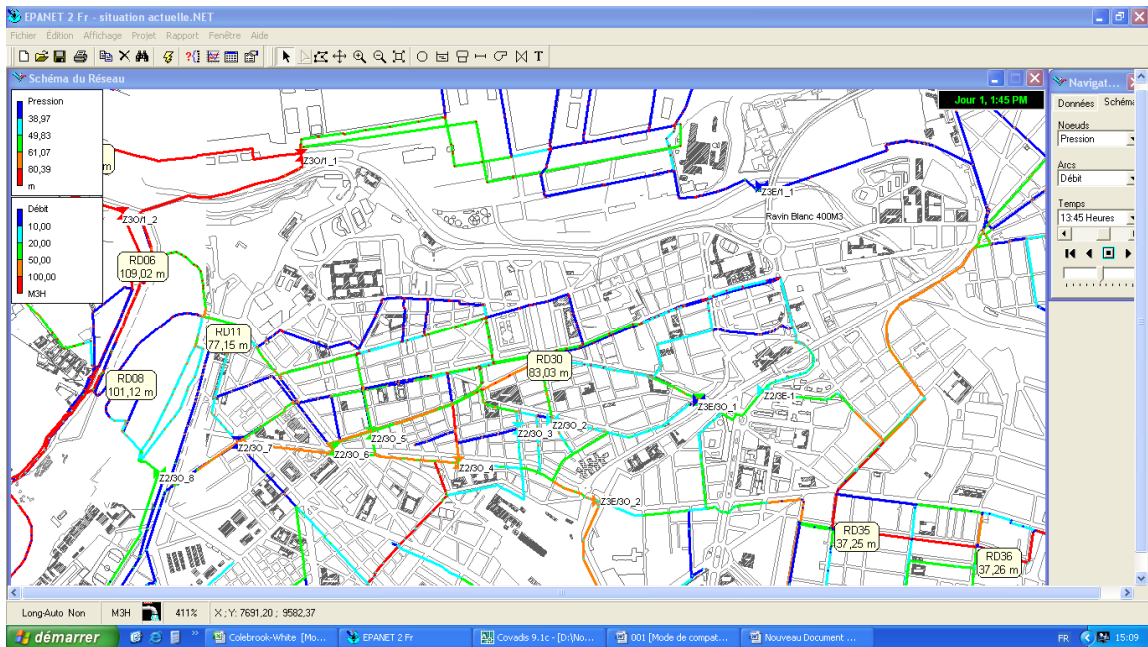
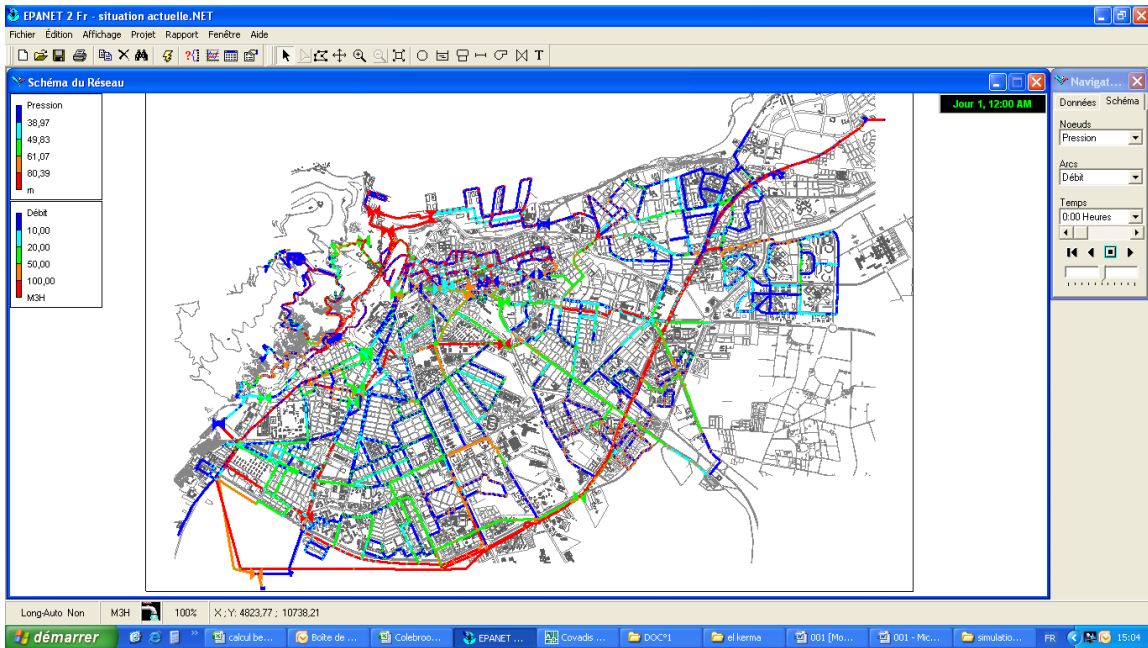




## Annexe 10 : Sectorisation ville d'Oran



## Annexe 11 : Modèle mathématique de l'AEP de la ville d'Oran



Résultat de simulation (pression/débit)

**Annexe 12 : Evolution du programme de distribution période 2008 - 2012:**

<b>FREQUENCE DE DISTRIBUTION</b>	<b>Dont H24</b>	<b>QUOTIDIEN</b>	<b>1j/2 et plus</b>
<b>2008</b>	<b>01%</b>	<b>35%</b>	<b>65%</b>
<b>2009</b>	<b>67%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>
<b>2010</b>	<b>72%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<b>2011</b>	<b>83%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>
<b>2012</b>	<b>99.7%</b>	<b>0.3%</b>	<b>0.0%</b>

### Annexe 13 : Résultats de l'enquête satisfaction client

