



**Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed**

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

## **Polycopiés**

**Matière : Introduction à la sociologie des  
organisations  
Première année L1 (Socle commun)**

### **Elaboré par :**

NAIT BAHLOUL Mokrane  
Maitre de conférences A

**Année : 2023-2024**

## **AVANT-PROPOS**

Le présent document est le résultat d'un long travail de pratiques pédagogiques et de recherche scientifique. J'ai débuté ma carrière universitaire en enseignant les théories des organisations. J'ai eu l'occasion d'intervenir auprès des étudiants de première année licence, en sciences commerciales. J'ai également assuré le même enseignement aux étudiants de masters, de DPGS ainsi que dans différentes occasions lors des formations aux professionnels à l'extérieur de l'université. Chemin faisant, le contenu s'élargit et les questions traitées s'approfondissent. La recherche dans le même domaine a été une aubaine pour aborder d'autres dimensions de l'organisation, c'est à ce moment-là que j'ai intégré les approches dialectiques de J.-D. Reynaud et d'A. Giddens.

Ce support pédagogique est destiné aux étudiants de licence qui peuvent se contenter du premier chapitre dédié aux approches fonctionnalistes. Les étudiants de master sont vivement encouragés de découvrir les approches en termes d'acteurs du chapitre 2. Les étudiants en doctorat ainsi que les professionnels désirant approfondir leur compréhension de l'organisation sont conviés à explorer le dernier chapitre de ce document.

## INTRODUCTION

Les théories des organisations constituent un champ hétérogène résultant du concours d'un nombre considérable de sciences. Nous avons volontairement limité le contenu du présent document à des aspects estimés essentiels dans les programmes des sciences de gestion.

Le document est constitué de trois axes, dont le premier est consacré aux approches fonctionnalistes, prédominantes dans l'enseignement du management. Celles-ci se réfèrent souvent au concept de structure pour caractériser l'organisation. Malgré le renouveau permanent dont a fait l'objet ce courant, des limites ont toujours subsisté. Les approches configurationnelles, prolongement du fonctionnalisme, n'ont pas pu dépasser les limites, devenues plus sophistiquées. Néanmoins, celles-ci subsistent en raison de leur caractère épistémologique, c'est tout le paradigme qui assimile l'organisation à un fait de la nature.

Dans un second temps, nous avons proposé des approches axées sur les acteurs, un second paradigme qui suppose la construction de l'organisation par l'action collective. Une focalisation a eu pour intérêt l'approche stratégique de Crozier et la théorie du sensmaking de Weick ainsi que la théorie du bien public de M. Olson. Les deux premières approches sont devenues incontournables pour la compréhension de ce qui se passe dans nos organisations. A ce stade, nous avons senti le besoin d'agrégé les idées dans un cadre inclusif.

C'est ce que la troisième phase tente d'accomplir, réunir des points de vue variés et souvent contradictoires. Les approches constructivistes ont la capacité inclusive d'intégrer, dans un seul cadre, des visions antinomiques. La théorie de la structuration et, dans à un degré moindre, la théorie de la régulation, constituent le cadre théorique global qui prétend relier les courants contradictoires. Ceci est opéré via le concept de dialectique, transformant les contradictions en alternative, une troisième voie réconciliante. Cette troisième étape aboutit à des aspects institutionnalistes, elle démontre dans quelle mesure les règles institutionnelles sont produites par l'activité des personnes et constituent, en même temps, leur cadre contraignant.

## CHAPITRE I : LES APPROCHES FONCTIONNALISTES

---

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 moduler 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 : Des classiques aux approches de la contingence

### I. L'ECOLE CLASSIQUE

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, apparaissent une nouvelle génération d'administrateurs et d'ingénieurs qui cherchent à faire du management un corps de pratiques rigoureuses. Ces nouvelles élites cherchent des principes de bonne gestion. Ils vont constituer le public des nouvelles théories d'organisation qui apparaissent au début du siècle, principalement grâce à deux œuvres majeures, celle de F. W. Taylor (1911) et de H. Fayol (1916).

Mais il est difficile de rester indifférent vis-à-vis de l'œuvre de M. Weber (1864-1920). Ces auteurs constituent la première vague des théories traitant de l'organisation, communément appelée l'école classique classée dans le courant empiriste.

#### ***1.1 M. WEBER (1864-1920)***

M. WEBER, sociologue économiste, analyse l'organisation sous l'angle de l'autorité qui l'a différencie du pouvoir. Si le *pouvoir* s'exerce en forçant l'obéissance, l'*autorité*, quant à elle, cherche à faire observer volontairement les ordres.

Les organisations diffèrent selon la manière de légitimer l'autorité. C'est une première tentative de classer les organisations, le critère retenu étant l'autorité. Pour chaque type d'autorité correspond un type d'organisation.

##### **a. L'autorité charismatique**

C'est l'influence du chef qui use de ses qualités exceptionnelles de persuasion et de compétence. L'histoire de l'entreprise est riche de figures qui ont marqué le siècle, à l'image de Henry FORD, André CITROEN, Francis BOUIGUES etc.

##### **b. L'autorité traditionnelle**

Elle est fondée sur la coutume. On obéit non parce que le chef est exceptionnel mais qu'il est investi conformément aux traditions. Exemple : tribunes, monarchies etc.

##### **c. L'autorité rationnelle-légale (bureaucratique)**

Elle est fondée sur l'application de règles officielles désignant une hiérarchie légitime. Selon Weber, l'époque moderne verra le développement de cette forme d'autorité reposant sur des

procédures, et confiant le pouvoir à un groupe de responsables désignés pour l'exercice. Il pense que cette forme moderne va remplacer les autres, et constitue un avantage à la modernité.

Le fonctionnement de ce type d'organisation repose sur les éléments suivants :

1. Ses membres sont personnellement libres et soumis à une autorité seulement pour l'accomplissement de leurs fonctions officielles ;
2. Ils sont organisés dans une hiérarchie claire et bien définie ;
3. Chaque emploi a une sphère de compétences légale et bien définie ;
4. Tout emploi est occupé sur la base d'une relation contractuelle ;
5. Les candidats à un emploi sont sélectionnés d'après leurs qualifications techniques ;
6. Les membres sont rémunérés par un salaire fixe. Il varie selon l'échelon hiérarchique ;
7. L'emploi dans l'organisation est la seule occupation professionnelle de ses membres ;
8. L'emploi constitue une carrière : la promotion se fait selon le jugement des supérieurs ;
9. L'employé est soumis à une discipline stricte dans son travail.

On voit bien dans cette analyse en quoi la bureaucratie est considérée comme un progrès par rapport à des formes anciennes d'autorité ; le régime de la règle met fin à l'arbitraire du pouvoir et au népotisme dans l'accès aux fonctions les plus élevées. Il assure une égalité démocratique.

### ***L.2. F.W. TAYLOR (1856-1915)***

Taylor commence par lancer une critique fondamentale sur l'organisation du travail au 19<sup>e</sup> siècle : des patrons souvent absents de leurs ateliers, ne s'intéressant pas à ce qui se passe, les yeux tournés vers leurs coffres-forts ; les ouvriers, soit jaloux de leurs méthodes et n'en faisaient qu'à leurs têtes, soit décidés à travailler le moins possible. Entre les deux les rapports sont méfiants, voire hostiles. L'œuvre de Taylor, inhérente à la rationalisation des opérations de production, est passée par plusieurs étapes.

- ↳ L'amélioration des méthodes passe inéluctablement par l'observation minutieuse et le chronométrage permettant la décomposition du travail. Il faut donc développer des techniques d'observation et d'analyse (relevés, photos, films).
- ↳ La décomposition des gestes aboutissant à la structuration des tâches d'une manière précise et fortement parcellisée.
- ↳ Ceci permettra de calculer les temps qui seront alloués à l'opérateur pour effectuer sa tâche.

On doit faire autrement dit Taylor. Ceci est possible grâce à l'organisation scientifique du travail qui consiste à :

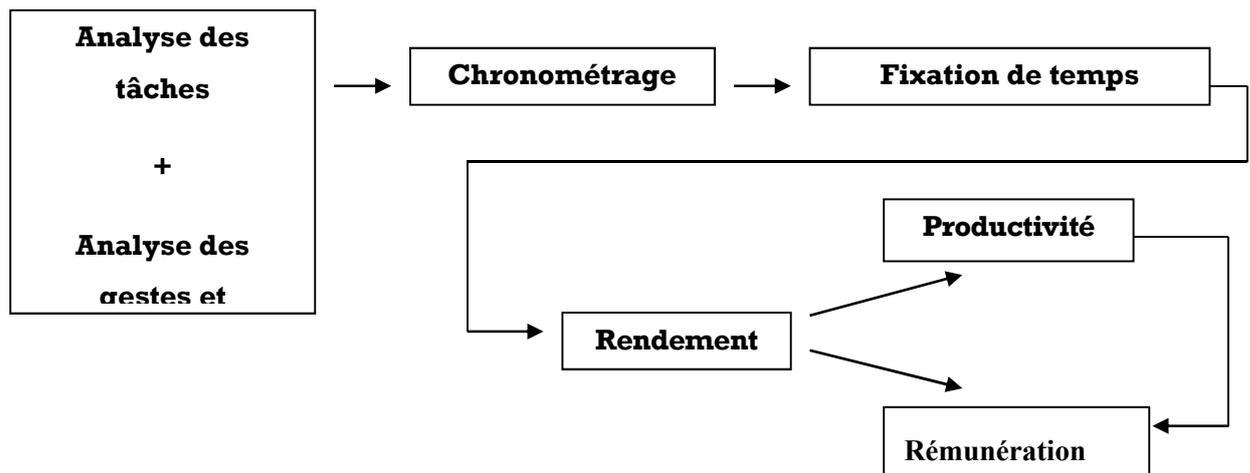
1. Etudier et classer le savoir ouvrier, et pour cela observer les temps et les mouvements ;
2. Trouver la meilleure méthode qui permettra de produire d'avantage, d'aller plus vite, d'éliminer la flânerie. L'observation précise et le calcul permettra d'élaborer une solution scientifique ;
3. Sélectionner et perfectionner les ouvriers pour qu'ils soient capables d'appliquer la méthode.
4. Développer le rôle des experts nécessaires pour l'élaboration de ces bonnes solutions.

Ce système implique l'ouvrier grâce au salaire à la tâche. Ceci implique que Taylor a rattaché la motivation aux besoins matériels de l'individu.

Les applications les plus spectaculaires de la méthode Taylor ont été mises en pratique par ses disciples, F. Gilbert. Puis Bedaux, GANTT etc.

Ce recours à la science permet également, selon Taylor, de résoudre les problèmes de relations patrons-ouvriers :

- ↳ Moins de contestation ;
- ↳ Moins d'arbitraire patronal puisque les dirigeants adopteront des règles impersonnelles. L'organisation réglée comme une machine au fonctionnement bien huilé est sensée réconcilier tout le monde.



« Le rôle du calcul du temps »

Il est clair que les gains de productivité seront partagés entre les deux parties, c'est le nouveau pacte social entre patrons et ouvriers.

### ***1.3. L'organisation administrative Chez H. FAYOL***

H. Fayol a soulevé une importante carence dans son époque : l'absence de l'enseignement de l'administration dans les écoles d'ingénieurs. Sa longue expérience et son statut de directeur général d'une entreprise des mines lui ont permis de contribuer par un premier apport historique sur l'administration des entreprises.

Tout d'abord, il résume les six fonctions de l'entreprise ;

- ↳ La fonction Technique ;
- ↳ La fonction de Distribution ;
- ↳ La fonction Comptable ;
- ↳ La fonction Financière ;
- ↳ La fonction de Sécurité ;
- ↳ La fonction administrative.

Bien que la fonction de personnel ne soit pas citée d'une manière explicite, elle est diluée dans la fonction administrative et de sécurité.

Ensuite, H. Fayol résume la fonction administrative par les éléments suivants :

- ↳ Prévoir ;
- ↳ Organiser ;
- ↳ Commander ;
- ↳ Coordonner ;
- ↳ Contrôler.

La fonction administrative est la plus importante en raison de sa présence, à des degrés différents, dans toutes les activités confiées aux individus au sein de l'entreprise.

Les activités administratives ne concernent pas les activités sur les machines, elles n'agissent que sur le personnel (corps social) et pour qu'elles soient remplies efficacement, elles doivent appliquer un certain nombre de principes d'administration. Ceux-ci concernent la gestion des hommes au travail :

1. Division du travail ;
2. Autorité et responsabilité ;
3. Discipline ;
4. Unité de commandement ;
5. Unité de direction ;
6. Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général ;
7. Rémunération ;
8. Degré de décentralisation ;
9. Hiérarchie ;
10. Ordre : Une place pour chaque chose à chaque chose à sa place ;

11. Equité ;
12. Stabilité du personnel ;
13. Initiative ;
14. Union du personnel.

### ***1.4 Synthèse et limites de l'école classique***

A cette époque, les théories des organisations étaient une science de l'ingénieur qui a tenté et réussi à introduire la rationalité dans les entreprises.

L'homme est considéré comme un automate, assimilant les gestes les plus rationnels pour les appliquer d'une manière systématique. L'être rationnel, sans émotions, objet des théories classiques, est étudié en dehors des rapports sociaux qui les lient au groupe auquel il appartient. A partir des années 1920 les limites du modèle classique ont commencé à apparaître pour s'accroître dans les années qui suivent. Une remise en cause des principes classiques sera déclenchée par un courant de psychologues.

## **II. L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**

L'école des relations humaines a émergé avec des expériences de terrain menées par des équipes de psychologues américains. Elle intervient dans un contexte de déshumanisation des fabriques. En effet, le salaire à la tâche n'était plus une garantie du pacte social. Ce sont les prémises de l'échec du taylorisme, du moins son insuffisance. Le boom qu'a réalisé le courant classique s'est épuisé, il va falloir explorer d'autres segments afin d'améliorer les performances des entreprises. Il s'est avéré que celles-ci doivent passer par l'amélioration des conditions de travail, c'était l'objet des premières expériences tentées par E. MAYO.

### ***II.1. Les expériences de HAWTHORNE : E. MAYO***

Elles avaient pour objet de mesurer l'impact de l'amélioration des conditions physiques de travail sur le rendement. A cet effet, un échantillon de 6 ouvrières, dans un atelier de montage de téléphone, a été sélectionné pour faire l'objet des premiers tests. Le cheminement méthodologique de l'expérience était le suivant :

***Hypothèse*** : L'amélioration des conditions de travail stimule la productivité du travail.

***L'expérience*** :

Dans une première phase, l'éclairage a été amélioré.

***Constat*** : Le rendement a progressé : **c'est l'effet de Hawthorne**

Dans la deuxième phase, diminution de l'éclairage.

***Constat*** : Le rendement a continué sa progression : **effet inattendu.**

**Interprétation** : l'amélioration de la productivité n'est pas due à une amélioration d'une quelconque condition de travail. **Ce sont les rapports sociaux d'affinité, créés et développés au sein du groupe, qui sont à l'origine de la progression des résultats.**

A partir de ce fait, un engouement s'est créé pour l'étude du climat social. L'individu n'est plus considéré comme un élément isolé pouvant être manipulé d'une manière instrumentale, mais comme un être doté d'émotions et influencé par son milieu social. Ceci n'exclut pas, bien entendu, l'influence des conditions physiques environnantes sur le rendement des individus. Cette question a suscité un intérêt accru pour constituer un domaine à part entière, l'ergonomie.

Les rapports mis en évidence par l'équipe de Hawthorne sont d'ordre horizontal. En ce sens que le groupe auquel appartient l'individu influence son comportement et ses attitudes au travail. L'autorité, quant à elle, élément d'influence social extrêmement important, a été saisie dans un sens très restreint par les classiques. Il va falloir la réhabiliter dans la nouvelle trajectoire qu'empruntent les théories des organisations. C'est précisément l'une des questions essentielles traitées par K. LEWIN.

### **II.2. Les styles de leadership : K. LEWIN**

K. LEWIN est réputé pour la dynamique du groupe selon laquelle l'influence de l'individu se fait par le biais du groupe auquel il appartient. Parmi ses expériences, celle qui a porté sur l'impact des modes d'exercice de l'autorité sur le rendement du travail collectif. Pour cela, il a sélectionné quatre groupes d'enfant qui ont subi à tour de rôle le défilement de trois styles de leadership. Les trois styles se différencient par la manière dont le leadership :

- ↳ Prend les décisions ;
- ↳ Répartit les tâches ;
- ↳ Évalue le travail ;
- ↳ Décide de la composition des sous-groupes.

LEWIN distingue ainsi :

- ↳ Le leader autoritaire qui se tient à distance du groupe et use d'ordres pour diriger les activités du groupe.
- ↳ Le leader démocratique qui fait des suggestions, encourage les membres du groupe et participe pleinement à sa vie ;

- ↳ Le leader "laisser-faire" qui apporte son expérience, mais ne manifeste que très peu d'implication et participe au minimum aux activités.

Il observa que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations chaleureuses et amicales, participent beaucoup aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail.

Si la production de ce groupe était plutôt moindre que celle du groupe avec un leader autoritaire, elle était de meilleure qualité. Par ailleurs, les membres de ce dernier groupe connurent des réactions agressives avec des actes de rébellion, et on observa que certains cherchaient à attirer l'attention du leader, ce qui les mettait en position de devenir les souffre-douleur de leurs camarades.

Le groupe "laisser-faire" n'obtenait pas de bons résultats, demandait plus d'informations à son chef et manifestait peu d'indépendance.

K. LEWIN en conclut que le leadership démocratique était supérieur aux autres modes de leadership en matière de rendement et de satisfaction.

Ces conclusions furent remises en cause par F. FIELDER qui montra que le leadership démocratique était le meilleur, si seulement si :

- ↳ Les rapports entre le leader et le groupe étaient de bonne qualité :
- ↳ Les tâches à accomplir n'étaient pas trop structurées.
- ↳ Les pouvoirs formels attribués au leader par l'organisation étaient faibles.

Malgré toutes les critiques formulées à l'encontre des conclusions de LEWIN, celui-ci a rendu compte du rôle primordial de la nature du rapport vertical à entretenir avec les subordonnés. Celui-ci doit intégrer la coopération et l'animation plutôt qu'un rapport formel et aride. Mais jusqu'à maintenant, aucune précision n'a été donnée quant à la stimulation de la coopération et le mécanisme de création de la responsabilité et d'autonomie. Ce volet relatif à la motivation est l'apanage de F. HERZBERG.

### ***II.3. Les facteurs de motivation : F. HERZBERG (1923)***

Il a conduit plusieurs recherches sur les motivations humaines au travail et l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme. Les enquêtes menées tentaient d'apporter des réponses aux raisons de satisfaction des travailleurs.

Il essaie de démontrer que la motivation est acquise quand l'individu est satisfait. La satisfaction est conditionnée par la réalisation des besoins de l'individu. En premier lieu, l'auteur définit les besoins humains.

Pour répondre à cette question, l'auteur prend appui sur la pyramide des besoins de MASLOW. Celle-ci est fractionnée en cinq niveaux :

1. **Les besoins physiologiques** : *manger, boire...*
2. **Les besoins de sécurité** : *contre les dangers et les menaces*
3. **Les besoins d'appartenance** : *au groupe ...*
4. **Les besoins d'estime de soi** : *confiance, autonomie ...*
5. **Les besoins de réalisation de soi** : *considération, statut ...*

Est-ce que tous ces besoins doivent être réalisés pour susciter la satisfaction ? Herzberg tente d'y répondre à travers une enquête qu'il a menée sur un échantillon de travailleurs et ce, en utilisant la méthode des incidents critiques. Il leur a demandé de décrire les conditions dans lesquelles ces personnes étaient satisfaites et dans quelles conditions elles étaient mécontentes. Dix facteurs recensés ont été à l'origine de l'état émotionnel des individus. Une première série de cinq facteurs, classés au premier niveau, provoquait le mécontentement et une deuxième série, composée également de cinq facteurs, générait la satisfaction.

### **Les besoins du premier niveau :**

Les causes de l'insatisfaction étaient provoquées par :

- ↪ La politique de la firme et son administration ;
- ↪ La supervision ;
- ↪ Le salaire ;
- ↪ Les relations personnelles ;
- ↪ Les conditions de travail.

### **Les besoins du second niveau :**

Les causes de satisfaction sont :

- ↪ Achèvement ;
- ↪ Reconnaissance ;
- ↪ Attraction du travail lui-même ;
- ↪ Responsabilité ;
- ↪ Avancement.

La principale découverte fut que les circonstances qui menaient à la satisfaction dans le travail étaient de nature différente des circonstances qui procuraient une insatisfaction au travail.

La satisfaction ne s'obtient pas par la réalisation des besoins du premier niveau. Une carence dans ce niveau provoque la frustration et le mécontentement. La satisfaction passe par la réalisation des besoins du second niveau. La satisfaction et la l'insatisfaction sont associés à des besoins différents de l'homme.

Ces découvertes furent confirmées par d'autres études. Douze enquêtes ultérieures intéressant 1 600 employés dans des travaux variés, prouvèrent que les facteurs contribuant à la satisfaction étaient des facteurs permettant un développement personnel et les facteurs contribuant à l'insatisfaction étaient des facteurs concernant l'environnement de travail.

Comment intégrer les facteurs de motivation dans l'organisation du travail ? Si les facteurs de l'insatisfaction sont faciles à éliminer, il en va tout autrement pour les seconds facteurs. D'après Herzberg, au lieu de rationaliser le travail et de le simplifier pour accroître la productivité, il faut enrichir le travail en incluant les facteurs de motivation. Ceci s'obtient par les principes de "Job enrichment" consistant à donner aux subordonnés des tâches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité, de lui donner directement les résultats des contrôles et non plus au supérieur. Les résultats furent très probants : Chez Texas instruments le temps d'assemblage d'un appareil tomba de 138 à 32 heures an.

### ***II.4. Conclusions de l'école des relations humaines***

1. Le rendement est affecté par les relations sociales inter-groupes et intra-groupes.
2. La manière avec laquelle l'autorité est exercée, conditionne les résultats tant sociaux qu'économiques.
3. La motivation est liée à la nature du travail.
4. L'importance accordée à l'organisation informelle.

### ***III.5. Apport de l'école au management***

1. L'objet du management des ressources humaines est né avec l'école des relations humaines, c'est l'étude de l'homme dans le milieu social. L'homme est perçu comme un être social doté d'émotions.
2. Elle a également mis l'accent sur l'étude d'un domaine très vital : le milieu de travail.

3. La motivation est une autre préoccupation du MRH et pour laquelle l'école des RH a contribué d'une manière substantielle. L'apport de l'école des relations humaines s'apprécie mieux quand il est comparé à celui de l'école classique.

|  | <b>Ecole classique</b>     | <b>Ecole des relations humaines</b>          |
|--|----------------------------|--|
| <b>Décision</b>                        | Centralisée                | Décentralisée                                |
| <b>Unité de base de l'organisation</b> | Individu                   | Groupe                                       |
| <b>Structure</b>                       | Formelle                   | Et informelle                                |
| <b>Force d'intégration</b>             | Autorité                   | Confiance                                    |
| <b>Fonction du supérieur</b>           | Représentant de l'autorité | Agent de communication inter et intra groupe |
| <b>Attitude vis-à-vis du travail</b>   | Contrôle extérieur         | Responsabilité                               |

Les études de cette école n'étaient que les prémices d'un nouveau courant de psychologie et de psychanalyse de l'organisation. Il est très difficile de donner une vision synoptique de la nouvelle tendance. Néanmoins, nous proposons l'exemple suivant qui démontre l'impact des problèmes d'ordre psychique du manager sur l'entreprise :

### III. L'ECOLE DES SYSTEMES SOCIAUX

La méthodologie qui fonde l'approche des protagonistes de cette école est radicalement différente de celle de leurs prédécesseurs. Ces derniers partent de l'approche analytique selon laquelle l'objet, en l'occurrence l'organisation, est étudié par ses parties sans tenir compte des relations. A l'inverse, les systèmes sociaux partent du principe de la Gestalt qui considère l'objet comme un tout indécomposable. L'importance dans ce cas est donnée aux relations qui relient les parties de l'organisation, ces relations constituent la structure de l'objet étudié. La voie des travaux de synthèse est empruntée pour la première fois par les initiateurs, MC GREGOR et LIKERT, puis H. SIMON

L'autre tournant provoqué par cette école est la remise en cause des fondements de la microéconomie qui considérait l'entreprise comme boîte noire. Il n'y a pas lieu d'explorer son intérieur puisque les mécanismes du marché sont à la base de l'allocation des ressources.

La théorie microéconomique traditionnelle s'intéressait à l'entrepreneur et non pas à l'entreprise. Celui-ci est doté d'une rationalité illimitée qui lui permet de maximiser ses choix économiques. Pour cela, il lui suffit de se référer au marché pour optimiser ses décisions.

Pour remettre en cause cette conception, H. SIMON commence par décrire le cheminement de la décision. Celle-ci suit le parcours suivant :

- ↳ Description du problème ;
- ↳ Recensement des alternatives ;
- ↳ Evaluation des alternatives ;
- ↳ Choix.

Pour atteindre un niveau de rationalité illimitée, les conditions suivantes doivent être réunies :

- ↳ Le problème doit être cerné dans sa totalité ;
- ↳ Il faut un recensement exhaustif des alternatives ;
- ↳ L'évaluation des alternatives ne doit rien omettre.

Mais la rationalité limitée semble caractériser tout le processus :

- ↳ La description du problème est partielle : la réalité ne peut être appréhendée dans tous ses contours ;
- ↳ Le recensement des alternatives reste un travail inachevé : il est impossible de prévoir tous les scénarios ;
- ↳ L'évaluation des alternatives ne peut appréhender tous les paramètres

Pour l'ensemble de ces raisons, l'entrepreneur ne peut prendre qu'une décision satisfaisante. Le choix n'obéit pas à une logique d'optimisation, mais à une logique de satisfaction. Depuis, l'intérêt accordé à l'optimisation n'a pas cessé de décliner, jusqu'à l'avènement des nouvelles théories économiques qui ont admis les nouveaux principes.

Avec le concept de rationalité limitée, SIMON n'a pas résolu un problème, mais il en a créé d'autres. En effet, l'effort pour améliorer la rationalité doit être soutenu. En plus, les individus ciblent des objectifs personnels, souvent opposés à ceux de l'organisation. Comment réconcilier les deux tendances antagonistes ?

SIMON propose des moyens d'influence sociale susceptibles d'apporter une cohérence aux comportements au sein de l'organisation. En sus de l'autorité, moyen classique d'influence, d'autres moyens indirects sont proposés :

- ↳ **L'autorité** : c'est le moyen classique et le plus connu permettant d'infléchir un comportement. Mais, l'autorité a des limites, elle est définie par une zone de consentement à l'intérieur de laquelle l'individu accepte les ordres sans discuter.
- ↳ **La formation** : c'est un substitut à l'autorité. Elle procure à l'individu les compétences afin de prendre les décisions adaptées au cadre préalablement tracé.
- ↳ **Les critères d'efficience** : ils tracent les bornes qui limitent les choix à entreprendre.
- ↳ **L'endoctrinement** : l'organisation inculque à ses membres les valeurs qui créent en chacun d'entre eux une personnalité organisationnelle.
- ↳ **Le sens de loyauté et d'identification à l'organisation** :

Cette école a jeté un pavé dans la marée. La décision n'est pas étudiée dans un sens économique et encore moins technique, l'accent a été mis sur les implications comportementales, c'est la tendance behaviouriste qui a reçu un élan historique. Des auteurs comme CYERT et MARCH ont développé l'œuvre de SIMON en appliquant la même logique mais au niveau de l'entreprise. L'école des systèmes sociaux a été l'initiatrice des approches dites de synthèse. Une autre vague de travaux de synthèses a suggéré l'adjonction des performances techniques aux performances sociales, une approche plus fertile défendue par l'école sociotechnique.

### IV. L'ECOLE SOCIOTECHNIQUE

Pendant plus de 20 ans, F.E. EMERY et E.L. TRIST ont conduit de recherches sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective sociotechnique. C'est-à-dire dans une optique d'optimisation à la fois de l'organisation sociale et de l'organisation technique du travail. Les études de TAVISTOCK INSTITUTE ont été longtemps considérées comme les plus avancées en matière d'organisation nouvelle du travail.

Le concept d'intégration sociale et technique du travail fut construit vers 1950 par TRIST à la suite de l'analyse qu'il avait faite avec BAMFORTH sur des modifications apportées au travail d'abattage du charbon dans les mines anglaises.

Avant la mécanisation de ces mines, l'organisation du travail des mineurs était basée sur l'équipe artisanale. Celle-ci avait une tâche complète et autonome et connaissant une forte cohésion. Elle avait aussi un comportement responsable et homogène vis-à-vis des supérieurs.

L'abandon de l'abattage à la main pour l'abattage par les machines entraîna une profonde modification de l'organisation du travail. La mécanisation avait introduit sept qualifications différentes, cinq méthodes de rétribution, quatre types d'organisation des groupes de travail, avec une très grande dépendance du travail de chacun vis-à-vis du travail des autres.

- ↳ Le climat de travail devint très mauvais ;
- ↳ Beaucoup de reproches mutuels ;
- ↳ Mauvais résultats ;
- ↳ Absentéisme important ;
- ↳ Groupes rivaux etc.

TRIST trouva un autre système d'organisation du travail des mineurs qui, malgré la mécanisation, améliora à la fois la productivité et le climat social. L'équipe des quarante hommes fut laissée libre de répartir les hommes dans trois différents groupes, comme chaque groupe fut laissé libre de définir lui-même la répartition du travail entre les différents hommes du groupe. Les primes furent attribuées à l'équipe et non à chaque type de qualification.

Chaque équipe retrouva une grande autonomie qui permit à chacun de s'adapter au travail des autres. Les résultats obtenus furent excellents : meilleur moral, diminution considérable des retards et de l'absentéisme.

Le management avait laissé la responsabilité aux travailleurs du choix d'une organisation qui tienne compte de leurs besoins psychosociologiques. L'approche sociotechnique avait fait confiance aux exécutants pour la découverte de modes opératoires plus adéquats.

**Deux modes d'organisation aboutissent à deux résultats différents.** Il existe donc un large choix organisationnel pour une technologie donnée et ce n'est pas l'organisation technique qui dicte l'organisation sociale. L'amélioration des résultats de l'organisation passe par la double condition d'optimiser et le système technique et le système social.

Dans les années 1960, le TAVISTOCK INSTITUTE participa au projet de démocratie industrielle en NORVEGE. A partir de plusieurs expériences, EMERY précisa les différents besoins de l'homme qui devaient être satisfaits pendant son travail pour qu'il atteigne un bon équilibre psychologique :

- ↳ Besoins d'avoir un contenu de travail relativement exigeant ;
- ↳ Besoin de connaître la nature du travail effectué ;

- ↪ Besoins d'apprendre en travaillant ;
- ↪ Besoin d'une aire minimale de décision à l'intérieur de l'entreprise ;
- ↪ Besoin de situer son travail par rapport aux objectifs de l'entreprise ;
- ↪ Besoin de sentir que son travail mène à un futur désirable pas forcément en termes de promotion.

EMERY reconnaît qu'il est difficile de dessiner toutes les tâches pour qu'elles satisfassent complètement tous ces besoins. Mais il pense qu'ils pourront être en grande partie satisfaits si l'organisation du travail respecte les règles suivantes :

- ↪ Le poste doit comprendre des tâches différentes ;
- ↪ Les diverses tâches d'un poste doivent constituer une unité ;
- ↪ Le cycle de travail doit avoir une durée optimale ;
- ↪ Une certaine latitude doit être laissée pour la fixation des normes de qualité et de quantité ;
- ↪ Les résultats de travail doivent être communiqués aux ouvriers.

Quand les tâches ne peuvent avoir les caractéristiques précédentes, il faut organiser une rotation des postes et regrouper les postes par groupe de telle façon qu'ils forment une activité d'ensemble.

Les idées majeures du courant qualitatif ont eu un large écho même les praticiens ne sont pas restés indifférents. Depuis les idées rudimentaires des classiques du début de siècle, des travaux d'une certaine envergure de la part des praticiens ont fait défaut. Une seconde vague de praticiens a intégré la dimension psychosociologique dans l'art de management. P. F. DRUKER est le protagoniste de cette nouvelle école dite néoclassique.

### V. L'ECOLE NEOCLASSIQUE

L'impact du courant psychosociologique a pénétré les pratiques des entreprises. Les praticiens s'en ont bien inspiré et largement influencés par les multiples conclusions qui n'ont pas cessé de recentrer l'intérêt sur l'homme. Ce dernier a, en fait, bénéficié de diverses plaidoiries des tenants du courant qualitatif. Les empiristes ne sont pas restés indifférents face à cette littérature abondante. P. DRUCKER a intégré dans ses travaux la dimension psychosociologique conjuguée aux pratiques de management.

**P. F. DRUCKER**

Jusqu'aux années 1960, les théories de management ont accusé beaucoup d'insuffisances, car elles sont restées cantonnées dans des zones relativement restreintes. Leur intérêt était axé sur l'organisation scientifique du travail ;

- ↪ La décentralisation ;
- ↪ Le management du personnel pour adapter hommes et structures ;
- ↪ La formation des managers ;
- ↪ La gestion financière ;
- ↪ Le marketing ;
- ↪ La planification à long terme.

Ces principes sont inadaptés en raison des nouveaux défis qui s'imposent aux entreprises, notamment :

Besoins d'innovation et de changement social ;

Nécessité d'organiser efficacement le travail intellectuel ;

Besoin de considérer les responsabilités sociales comme des objectifs non pas comme contraintes.

Ensuite, DRUCKER s'élève contre l'idée associée à l'entreprise capitaliste selon laquelle celle-ci a comme unique objectif la maximisation des profits. Cet objectif n'explique pas comment fonctionnent réellement les entreprises.

Le premier test de toute entreprise n'est pas la maximisation des profits mais l'obtention du profit suffisant pour couvrir les risques de l'activité et éviter ainsi les pertes ... DRUCKER déclare que le but premier et général de toute entreprise est de créer une clientèle. A partir de ce but, il y a seulement deux fonctions de base : le Marketing et le l'Innovation, qui produisent des résultats ; le reste des fonctions ne produit que des coûts. Dans ces conditions, le profit n'est pas une cause mais un effet : le résultat du rendement de l'entreprise dans le domaine du marketing, de l'innovation et de la productivité.

Il est convaincu que le problème central de toute organisation est de rendre productif le travail humain. Comment y parvenir ?

Les multiples remarques sur les succès des entreprises, notamment japonaises, démontrent l'existence d'un dénominateur commun, c'est l'organisation de la responsabilité des travailleurs. Celle-ci peut être obtenue grâce à :

- ↳ **Un travail organisé** : selon les standards et les normes ;
- ↳ **Un autocontrôle** : c'est à l'employé de se contrôler. DRUCKER affirme que le travailleur n'a pas besoin ni de félicitations, ni de blâmes pour savoir s'il travaille bien, il le sait.
- ↳ **Un apprentissage continu** : il est essentiel pour éliminer les résistances aux changements et l'obsolescence des connaissances.

Les idées des néoclassiques sont donc l'aboutissement des derniers résultats du courant qualitatif mêlés à leurs expériences. Il est fondamental de concevoir un système qui tient compte de tout cela. Les néoclassiques sont unanimes sur l'efficacité de la direction par objectif en ce qu'elle permet de :

- ↳ Décentraliser ;
- ↳ Responsabiliser ;
- ↳ Contrôler indirectement ;
- ↳ Motiver.

La direction par objectifs n'associe pas les travailleurs dans la définition des objectifs. Une autre tendance, dite direction participative par objectif, prévoit un système de concertation et de consultation dans lequel les objectifs sont définis conjointement entre la direction et les travailleurs.

La direction participative par objectif a été également traitée par O. GELINIER, un autre pilier de l'école néoclassique.

Mais les pratiques des entreprises japonaises ont complètement remis en cause les fondements mêmes de l'organisation des entreprises occidentales. C'est une autre culture qui préside au choix de l'organisation et fonctionnement des entreprises nipponnes.

## **VI. L'ENTREPRISE JAPONAISE**

L'intérêt pour l'entreprise japonaise a commencé au début des années 1970. La crise de 1973 a démontré la supériorité du management japonais. En effet, lors de la détérioration du marché mondial de l'automobile, les firmes nipponnes ont beaucoup moins souffert que les firmes occidentales. Cette performance a suscité l'intérêt des spécialistes en la matière. Depuis, l'étude des firmes d'automobile est devenue une tradition afin d'illustrer la particularité des systèmes de production et de gestion.

Le travail de référence est celui de M. AOKI qui a proposé une théorie de l'entreprise japonaise et ce, à partir d'une comparaison de celle-ci avec l'entreprise américaine. Le travail de AOKI, appelé modèle J, peut être résumé comme suit :

L'entreprise «A» (Américaine) est de type pyramidal dans laquelle il est évident de distinguer un découpage horizontal et vertical. En ce sens qu'il existe une spécialisation fonctionnelle assez poussée et une séparation entre les tâches de conception et d'exécution.

L'entreprise «J» (japonaise) sacrifie le principe de la spécialisation au profit de la polyvalence des ouvriers. Ces derniers sont aussi impliqués dans le travail de conception.

Pourquoi les Japonais ont-ils sacrifié les gains de la spécialisation ? Et pourquoi sont-ils pour autant performants ?

L'organisation par équipe et la polyvalence permettent le partage et le transfert de l'expérience acquise sur le terrain afin de résoudre les problèmes avec célérité sans recourir à la hiérarchie. C'est l'une des clés essentielles de leur performance.

Pourquoi les ouvriers sont-ils incités à cumuler et fortifier cet actif d'expérience ?

Le système d'incitation mis en place est le garant de cette organisation. Les travailleurs sont classés dans une hiérarchie de grades, chaque grade correspond à un niveau de salaire, et non pas à un poste de responsabilité. La promotion à un grade supérieur dépend de l'amélioration de l'expérience acquise sur le tas. Les risques d'exclusion sont crédibles.

Si l'entreprise américaine a opté pour une hiérarchie d'autorité, l'entreprise japonaise a préféré la hiérarchie de grade comme système de stimulation. Ceci représente la principale caractéristique de l'organisation. D'autres points du modèle de AOKI, ne concernant pas directement le domaine de la MRH, n'ont pas été évoqués. Par ailleurs, il est important de souligner les autres points distinctifs de l'entreprise japonaise :

- ↳ L'emploi à vie ;
- ↳ Les objectifs à long terme ;
- ↳ La gestion à flux tendus (just in time) ;
- ↳ Faible intégration verticale ;
- ↳ Rôle positif des syndicats.

La caractéristique fondamentale du processus de production peut être expliquée par la nouvelle logique d'économie de coûts, une rationalité qui ne se contente pas de l'opération, mais qui remet en cause l'ensemble du processus. Depuis sa création, l'entreprise TOYOTA était le modèle phase en matière d'organisation de la production. Elle a joué pratiquement le même rôle que FORD dans l'économie américaine. Les auteurs des idées innovatrices ont bien résumé leurs approches et leurs expériences, notamment ONHO, SHINGO et SHIMITSU.

La nouvelle logique de rationalité est résumée par le principe des cinq zéros :

Zéro stock ;

Zéro défaut ;

Zéro délai ;

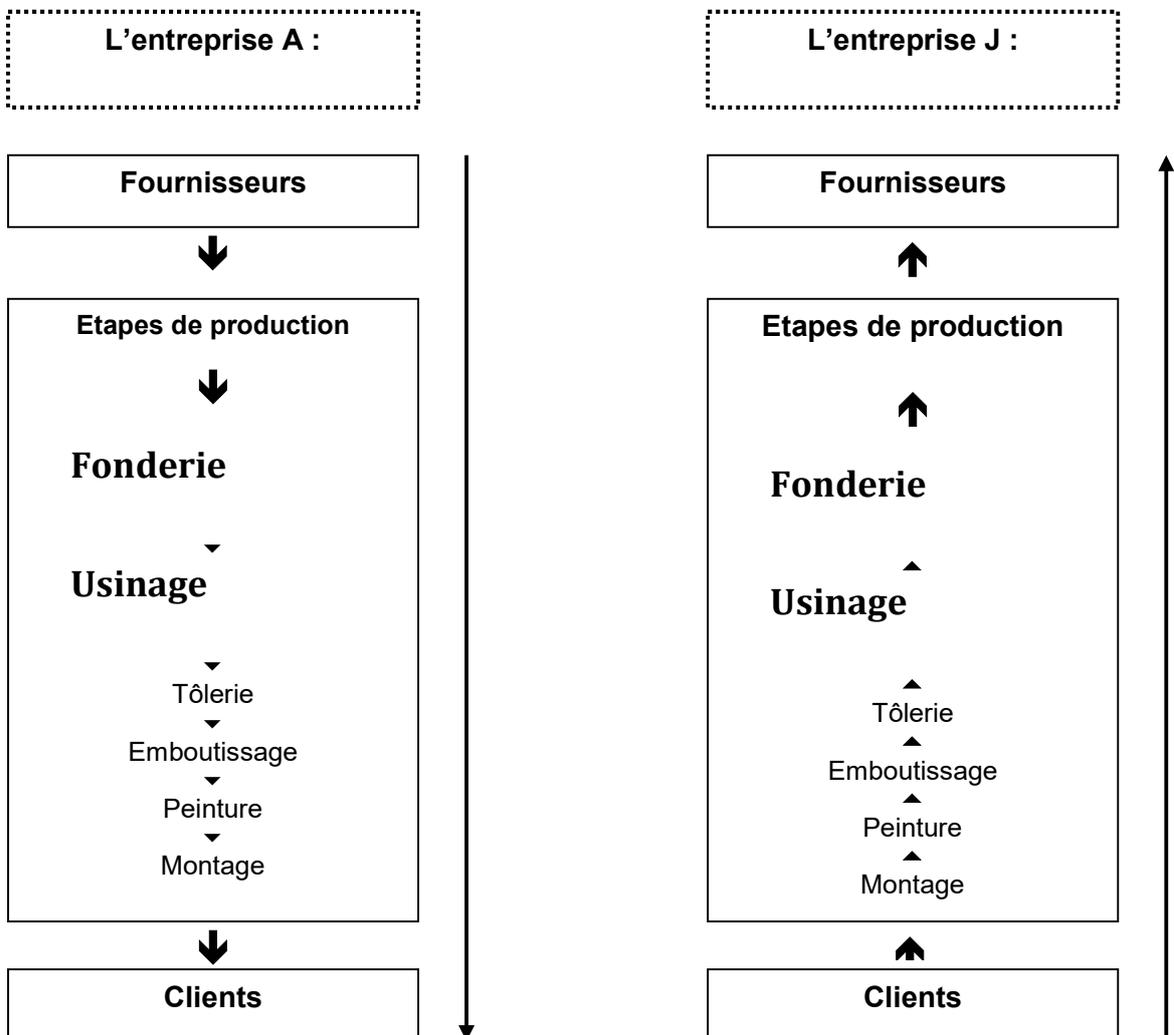
Zéro panne ;

Zéro papier.

Au-delà de l'action sur l'opération, les Japonais ont délaissé des processus inutiles et générateurs de coûts, notamment le stockage avec les moyens qu'il mobilise. Ils sont parvenus à cela grâce au système de juste à temps (just in time), qui signifie que l'entreprise se procure les quantités (de matières et autres composants) dont elle a besoin, au moment de leur utilisation. Par conséquent, les délais de livraison disparaissent. Ce système a réussi lorsque l'entreprise a su utiliser l'information utile provenant de l'extérieur et qui remonte du bas vers le haut. C'est une adaptation aux changements qui se fait d'une manière instantanée par les structures qui sont directement touchées est qui affectent immédiatement les structures de l'amont. L'exemple ci-dessus illustre bien ce système.

On voit bien que, pour le même processus, comment le sens de l'adaptation soit opposé. L'entreprise américaine s'adapte aux changements des besoins de la clientèle par des informations qui remontent jusqu'en haut puis des instructions qui descendent vers le bas. La lenteur de la réaction est compensée par la disponibilité d'un stock, c'est la raison de son existence. A l'opposé, pour l'entreprise japonaise, les structures qui sont à l'interface s'accaparent l'information provenant de la clientèle, elles créent le changement puis transmettent l'instruction aux postes situés à l'amont.

La question maintenant est de savoir comment l'information est transmise et le changement est provoqué ? Par la méthode KANBAN, qui signifie carte fiche, c'est un procédé d'une extrême simplicité. C'est le poste aval qui se déplace vers l'amont pour s'approvisionner, il récupère sa commande antérieure et inscrit sur le fiche KANBAN la quantité qu'il aura besoin lors du prochain passage. Cette quantité constitue son besoin réel qui provient directement du marché. Dès qu'un changement se produit au niveau des commandes clients, les quantités commandées sont modifiées via les fiches KANBAN. Chaque poste ira chercher les quantités utiles auprès du poste amont. Cette gestion à flux tendus s'est débarrassée du stock et à pu appliquer la même règle dans ses rapports avec les fournisseurs.



L'entreprise japonaise a apporté une nouvelle forme d'organisation de l'entreprise et du travail. L'actif humain est fortement valorisé au point où AOKI le considère comme étant un

actif spécifique. Mais le même auteur précise le contexte dans lequel le modèle de l'entreprise japonaise est efficace. Contexte caractérisé par une demande de produits différenciés et des quantités limitées. Cette « contextualisation », d'une grande importance, renvoie à la contingence qui fait intervenir les facteurs de situation influençant l'organisation, notamment les modèles de management des ressources humaines.

## **VII. LA CONTINGENCE**

La multiplication des idées relatives à l'organisation de l'entreprise a généré des principes antinomiques. Leurs auteurs ont défendu les modèles qu'ils proposaient dont la portée s'est avérée plus tard limitée. Cette limite signifiait qu'il existe des conditions appropriées pour la réussite du modèle proposé. En ce sens, qu'il n'existait pas de modèle unique mais plusieurs façons d'organiser et de gérer l'entreprise. Expliquer cette multitude de modèles était précisément l'objet d'étude des auteurs de la contingence. La technologie était le premier facteur explicatif.

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.

### ***1. 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. A 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. A 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 technologie 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, censé 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 (sommet stratégique, 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).

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

L'idée sous-jacente des travaux de la contingence est l'étude d'une façon systémique, 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 et 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**

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

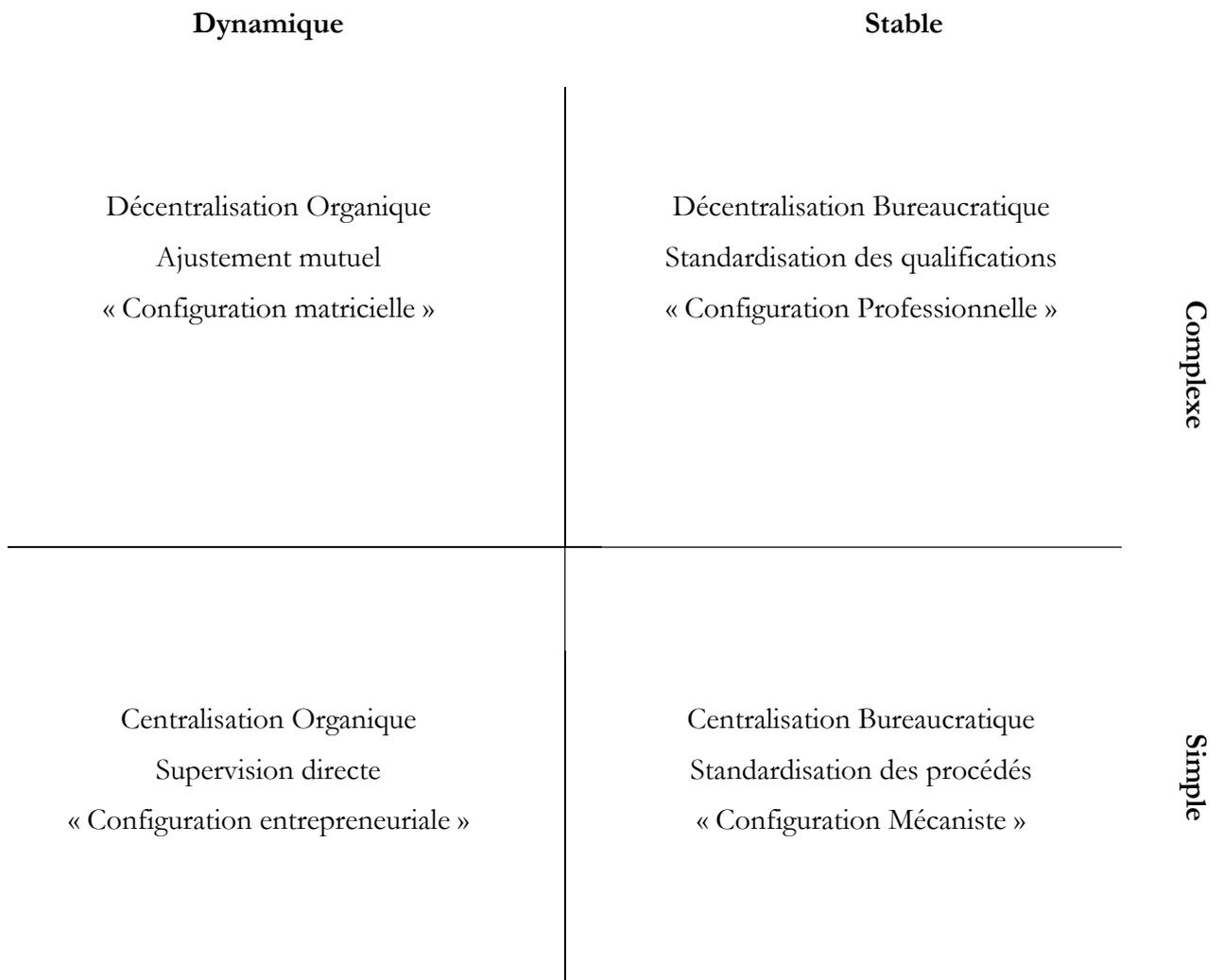
| <b>Groupe</b>                              | <b>Paramètre de conception</b>   |
|--|--|
| Conception des postes                      | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spécialisation du travail</li><li>▪ Formalisation du comportement</li><li>▪ Formalisation et socialisation</li></ul> |
| Conception 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 formalisé.
- **Hypothèse 5** : plus le système technique est complexe, plus les supports de support logistique sont élaborées et quantifiées.
- **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

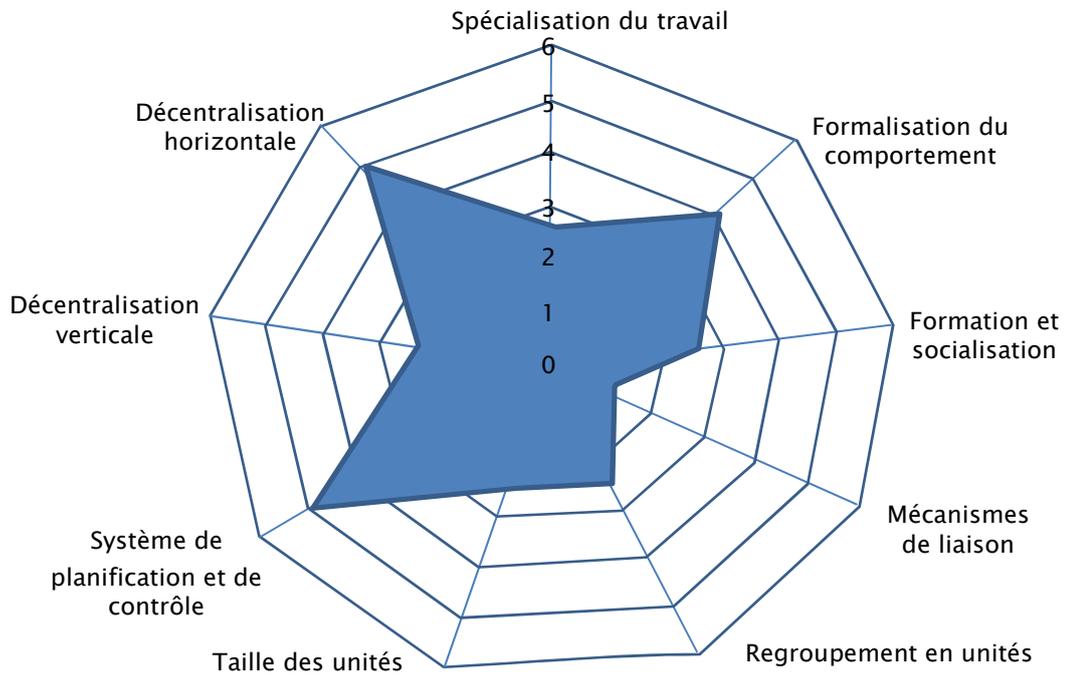
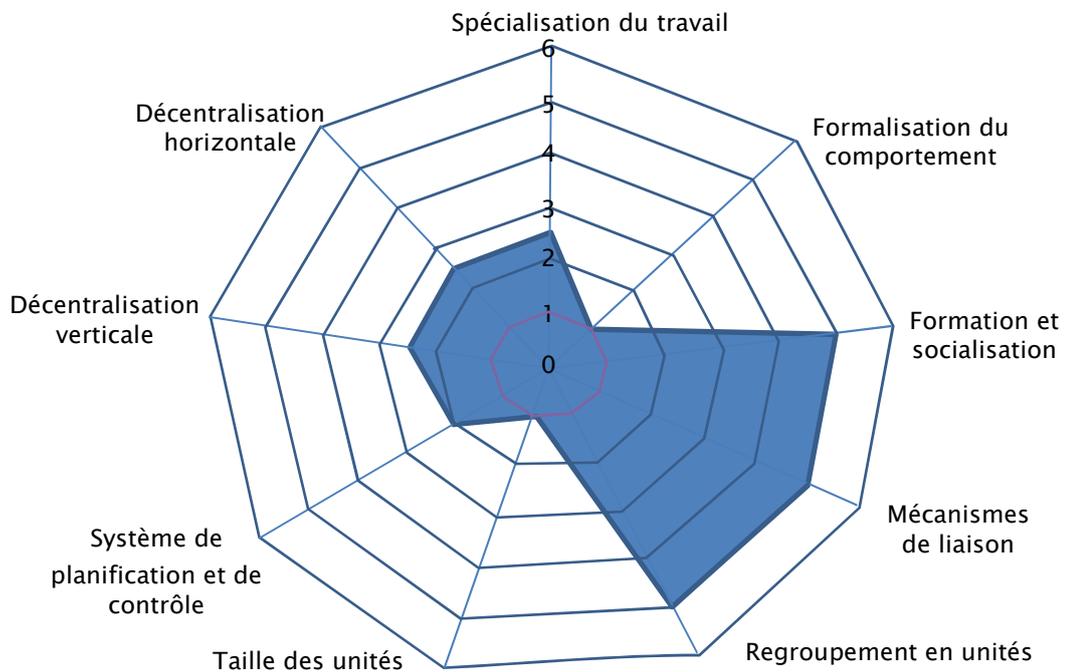


Figure 6 : La configuration Adhocracique



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 [...] en un sens, **ces configurations n'existent pas du tout** [...] 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)

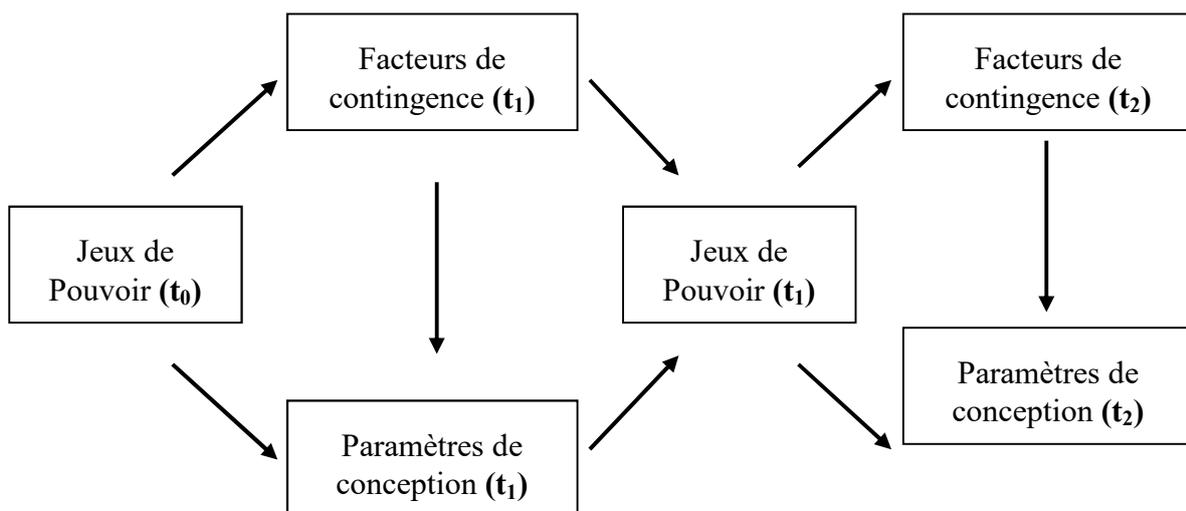
Dans son étude sur les centrales nucléaires en France et aux Etats-Unis, N. Bourrier (1999) a constaté que la forte présence des règles et procédures de sécurité n'a pas fait de ces centrales des organisations bureaucratiques. L'usage qui est fait de ce dispositif organisationnel est différent, non pas 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.

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 les 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**

L'organisation 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 censées 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 formation des organisations 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'agencement 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 formation des organisations relève du naturalisme assortie 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 compagnies 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 développé 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. Quant 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 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

---

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

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 d'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<br>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 s'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 d'I. 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.

## **II. 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

|                              |        |   |   |                           |
|------------------------------|--------|---|---|---------------------------|
| Focalisation<br>d'affaire    |        | <b>Différenciation par utilisation<br/>parcimonieuse des actifs</b> | <b>Leadership de coûts et intensité<br/>des immobilisations</b> | Stratégie<br>d'affaires   |
|                              | Haute  | <b>A1</b> Les adeptes du marketing de<br>créneaux                   |   |                           |
| De modéré<br>à faible        |        | <b>A2</b> Les innovateurs   | <b>B</b> Les adeptes du leadership de<br>coûts                  | Stratégie<br>d'entreprise |
|                              |        | <b>A3</b> Les adeptes du marketing                                  |   |                           |
| Focalisation<br>d'entreprise | Faible | <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>Stratégies d'affaires</b>                        |   |   | <b>Stratégies d'entreprise</b>                          |
| <b>Stratégie Privilégiée</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 l'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. [...] 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.

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

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

---

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

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**

| Etapes 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. Le phénomène 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 organisations 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 théories des organisations.

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 les organisations. Les dernières approches stratégiques citées en font la démonstration. Enfin, nous retenons le poids de deux facteurs de contingence prédominants, 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 formation des organisations. 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 l'organisation ? Nous poursuivons avec des théories appartenant au champ de la psychanalyse, notamment celle de M. Kets de Vries et D. Miller (1985) puis celle d'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 l'organisation à travers la logique sémantique.

La dernière section traite de la dimension politique de l'organisation. Nous ferons appel à l'approche stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui traite de l'organisation comme construit social. L'organisation est la résultante de jeux d'acteurs à la quête de positions favorables 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 des processus organisationnels :

- 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'ils 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.

Les arguments de la théorie du bien collectif peuvent être mobilisés pour comprendre la logique de l'action. 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.

## 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 percevant 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 mettre en scène. Les personnes ont tendance à s'enfermer dans leurs illusions qui deviennent des croyances allant 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 nous 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<br>Hypersensibilité et hyper vigilance<br>Recherche excessive de motifs cachés et de significations particulières                          | Bonne connaissance des dangers et des occasions<br><br>Réduction des risques | Absence de stratégie concertée et cohérente<br>Insécurité et désillusion chez le personnel  |
| <b>L'organisation compulsive</b>  | Perfectionniste et souci des détails insignifiants<br>Plier autrui à sa ligne de conduite<br>Recherche de la domination et la soumission<br>Absence de spontanéité                  | Précision et finesse des contrôles internes<br>Efficacité de l'exécution     | L'étreinte de la tradition et si forte que stratégie et structure devient désuète<br>Programmation extensive pour pallier à tous les problèmes          |
| <b>L'organisation théâtrale</b>   | Dramatisation du comportement : excès dans l'expression des émotions<br>Préoccupation narcissique<br>Autrui est tantôt idéalisé, tantôt dévalorisé<br>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<br>Politique d'expansion imprudente |
| <b>L'organisation dépressive</b>  | Sentiment de médiocrité, d'indignité, de culpabilité ; autoaccusation<br>Sentiment d'incapacité, d'être à la merci de l'événement<br>Manque d'intérêt et de motivation              | Efficacité des processus de fonctionnement interne.<br><br>Stratégie centrée | Stratégies périmées et sclérosées de l'organisation<br>Confinement sur des marchés moribonds.<br>Faiblesse de la position concurrentielle               |
| <b>L'organisation schizoïde</b>   | Indifférence, abstention, retrait.<br>Défaut d'émotion ou d'enthousiasme<br>Insensibilité à l'éloge ou au blâme<br>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.<br>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>Craintes fondamentales</b>                | <b>Techniques utilisées</b>   | <b>Objets de contrôles</b>   |
|--|---|--|
| L'informe<br>Existence des autres<br>(chaos) | Organisation (allocation et<br>définition des fonctions –rythmes,<br>gestes, postures)                              | <i>LE CORPS</i><br>(Ritualisé et instrumentalisé)                  |
| Parole libre<br>Pensée exigeante             | Idéologie de l'entreprise (gestion<br>technocrate : résultats, attachement<br>au développement de l'entreprise)     | <i>LA PENSEE</i><br>(Conforme, strictement<br>logique, répétitive) |
| Inconnu                                      | Idéologie de l'entreprise (gestion<br>technocratique : résultat<br>attachement au développement de<br>l'entreprise) |  |
| Pulsions,<br>Affectivité                     | Processus d'identification et<br>intérieurisation d'un idéal commun   | <i>LA PSYCHE</i><br>(Intériorisation des valeurs et<br>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.

## **Chapitre II : *Les approches en termes d'acteurs.***

---

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

La logique sémantique 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, 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.

---

<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.

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 qu'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. Watzlawik 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. 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 ambiguïté (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.

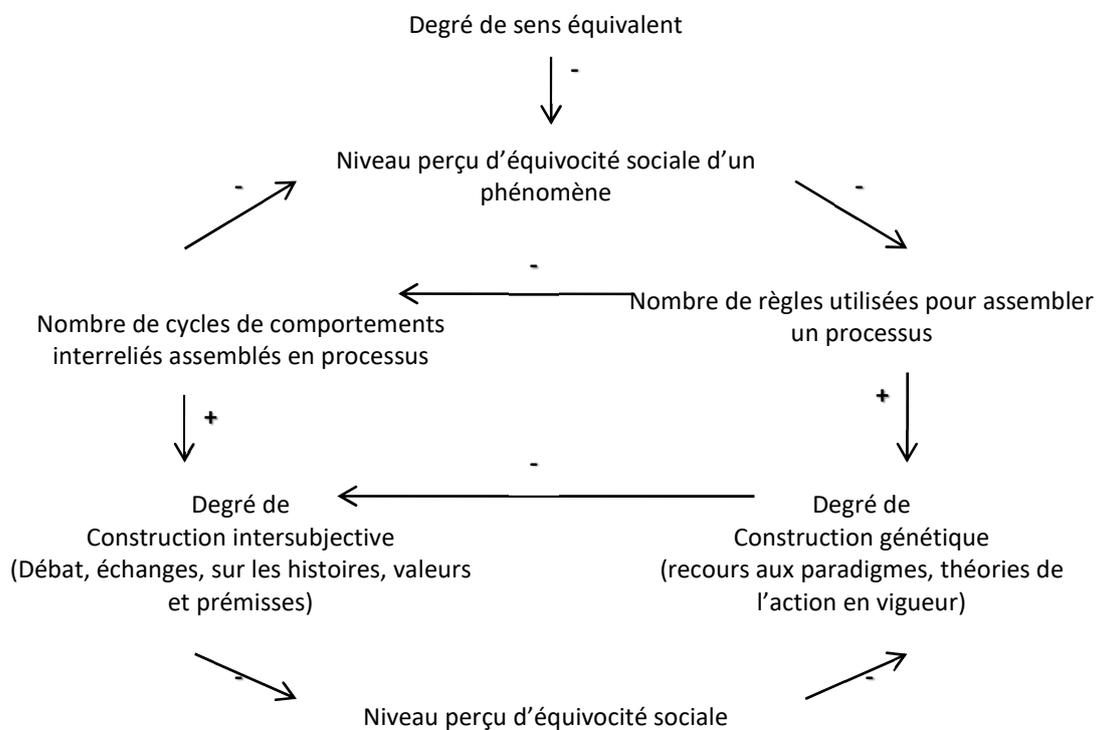
D'une manière générale, « le système d'actions organisées et l'élaboration collective du sens sont en effet conçus comme des processus articulant des phénomènes relevant des niveaux cognitifs et affectifs (la notion d'équivocité perçue notamment), interpersonnels (les cycles de comportements interreliés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

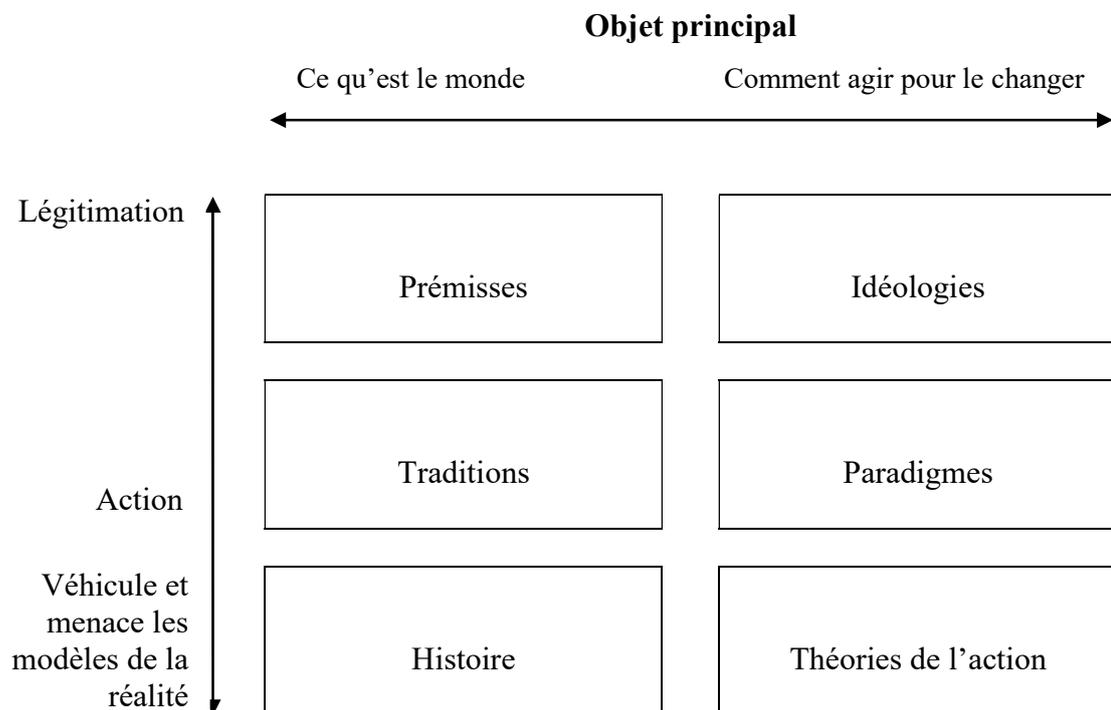
Les éléments mobilisés pour réduire l'équivocité renvoient, chacun d'entre eux, à un registre particulier. Les rencontres s'inscrivent dans la dimension intersubjective et les routines appartiennent à la subjectivité générique. La construction intersubjective du sens est le produit d'un effort de plusieurs 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, trouverons 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 ... 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 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 ... des processus cognitifs interpersonnels, des dépendances politiques, et des contraintes contextuelles. » (1980, p. 1,3)

Le processus organisationnel 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 d'organizing. 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'affaisse, 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, 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 à 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, ou 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 l'organisation. 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 l'organisation.

## L'analyse stratégique

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'Iribarne (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 d'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 d'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. L'organisation devient la résultante des stratégies de jeu, comprendre sa logique suppose un intérêt 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 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 l'organisation, 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.

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 de l'organisation. 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. « 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 technocratie. 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, s'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)

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'équivocité 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'entre 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 d'avantage 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, « ... 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 stratégie 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 manœuvres déployées 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 pas 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 sensmaking 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 l'organisation 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 prémisse 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**

## 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 censé apporter.

Les théories à mobiliser doivent être nécessairement constructivistes et ce, afin de réconcilier les antinomies précédentes. Elles doivent aussi tenir compte des logiques organisationnelles 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 d'A. Giddens (1987). Ce sont deux théories qui traitent des dimensions, précédemment évoquées. Nous verrons dans quelle mesure elles articulent ces dimensions. Elles nous permettront d'édifier le cadre théorique de la structuration de l'organisation.

## **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 d'A. Giddens (1987). Cet enchaînement d'approches faciliterait notre travail de construction du cadre d'analyse global.

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 œconomicus* en général. Les membres de l'entreprise sont plutôt des *homines œconomici* 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 soubassement 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 s'empare 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 l'organisation. Saisir les logiques sous-jacentes de l'organisation 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 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. Josserand, 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 a 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, les processus d'organisation constituent des régulations menées 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 d'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.

L'organisation 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 d'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 empêchés 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 d'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 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 d'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 le nature récursive de la vie sociale, et par nature récursive, je veux indiquer que les propriétés structurées de l'activité sociale –via la dualité du structurel- sont constamment recrées 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. A 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 l'ont faite 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'opportunisme 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'enactment 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 d'avantage 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. Garfunkel, 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.

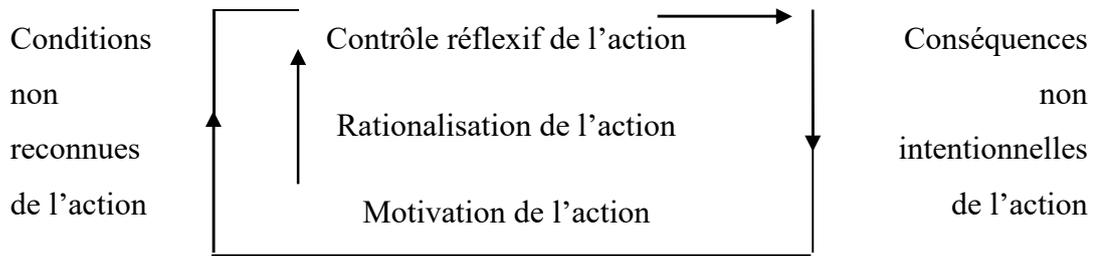
Le savoir pratique, permettant notamment aux acteurs de coopérer et d'entamer une vie sociale, a nécessairement un caractère social. C'est ce qu'A. Schutz (1987) appelle les « stocks de connaissances », les schémas interprétatifs, que possèdent les acteurs et qui appliquent dans la production de l'interaction. 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 organisationnel 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 qu'*a 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 enacts 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 habitent 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 habitant à utiliser les règles dans des conditions favorables. Cette analyse s'appuie sur l'opportunisme 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'opportunisme 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. Garfunkel (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 sensées 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.*

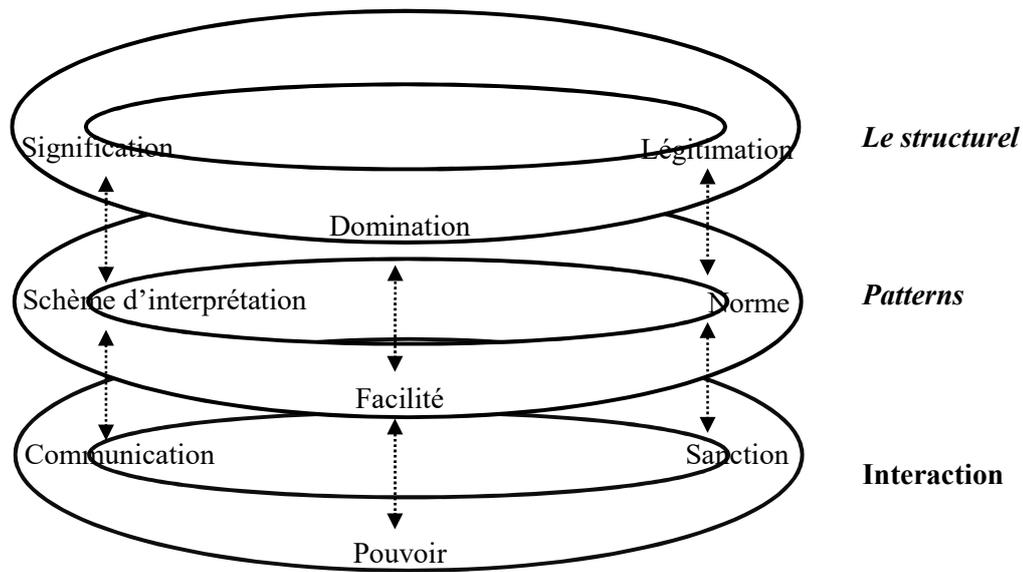
*cité*, p. 67) Ces deux caractéristiques font référence aux dimensions sémantique et légitime des règles. Quant à la dimension politique, elle est inhérente aux ressources. Finalement, la théorie de structuration tient compte à la fois de la dimension politique, sémantique et légitime. Ces trois dimensions 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 ressource. « 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.

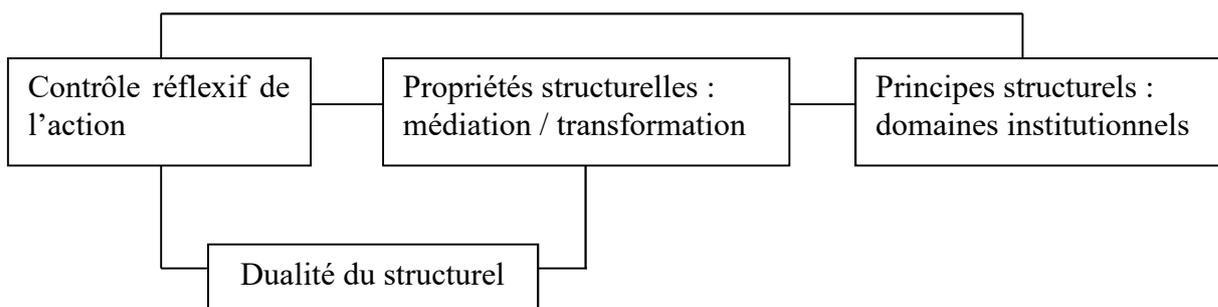
Nous passerons à l'analyse institutionnelle proposée par la théorie de structuration. Elle aborde le concept d'institution, le sens de la contrainte et comment se produit l'intégration institutionnelle.

## 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.

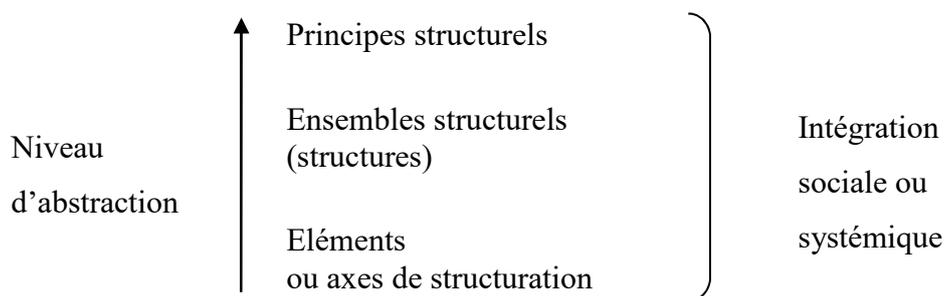
La contrainte renvoie à l'inertie des structures qui ont un poids dans les pratiques sociales. La notion de contrainte ainsi définie, est assimilée à une chose qui intervient de l'extérieur à l'action humaine. C'est un raisonnement structuraliste dont l'idée sous-jacente est que « les structures suffisent 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 (1991) 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'homéostatique, 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.

## **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 membre 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 établie 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. A 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.

## BIBLIOGRAPHIE

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.

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.

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.

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. (1938), The functions of executive, Harvard university.

Batifoulier P. & Thevenot O. (2001), Interprétation et fondement conventionnel des règles, *in* Batifoulier P. (Dir.), L'économie des conventions, Economica Paris. pp. 219-252.

Batifoulier P. (Dir.) (2001), L'économie des conventions, Economica Paris.

Berger P. et Luckman T. (2008), La construction sociale de la réalité, édition Arman Colin, Paris.

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.

Bouchikhi A. (1990), Structuration des organisations, concepts constructivistes et étude de cas, Edition Economica.

Bourdieu P. (1972), Esquisse d'une théorie de la pratique, précédée de trois études d'ethnologie kabyle, Genève, Droz.

Bourrier M. (1999), Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation, Presse universitaire de France, Paris.

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, Gaëten 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.

Crozier M. (1963), Le phénomène bureaucratique, édition du Seuil.

Crozier M. (1974), Ou 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.
- D'Iribarne P. (1992), *Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources*, revue française de sociologie, n°46-1, pp. 151-170.
- 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.
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, édition EMS.
- 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.
- 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*.
- 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
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, édition Presse universitaire de France, Paris.

- Giddens A. (1993), *News rules of sociological method*, Hutchinson, London.
- Giroux N. (2005), *La démarche paradoxale de Karl E. Weick*, in Autissier D. et Bensebaa F.
- Granovetter M, *Economic and social structure : The problem of embeddedness*, *American journal of sociology*, 1991, pp. 481-510.
- Grémion P. (1976), *Le pouvoir Périphérique "bureaucrates et notables dans le système politique français"*, édition du Seuil, Paris.
- Gremion P. (1994), *La construction du phénomène bureaucratique*, in Pavé (Dir.)
- Hambrick D. C. (1996), *D. Miller et le point de vue configurationnel*, *revue Gestion*, Volume 21, n°1, Mars. P. 56.
- Hatch M. J. (2000), *Théorie des organisations*, édition De Boeck.
- 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.
- Kœnig G. (2006), *L'organisation dans une perspective interactionniste*, in B. Vidaillet Dir.
- 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.
- 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.).
- Lussato B. (1977), *Introduction critique aux théories des organisations*, édition Dunod.
- Maillet L. (1988), *Psychologie et Organisation « l'individu dans son milieu de travail »*, édition Vigot, Ottawa.

- 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 édition d'Organisation.
- Morgan G. (1989), *Images de l'organisation*, Les presses universitaires de Laval et les éditions LESKA.
- Olson M. (1978), *La logique de l'action collective*, PUF.
- 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.
- 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.
- 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.

- Salerni, D. (1979), « le pouvoir hiérarchique de la technologie », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 4-18.
- 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.
- Terresac 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.
- Vidaillet B. Dir. (2003), *Le sens de l'action K. E. Weick : sociopsychologue de l'organisation*, Vuibert.
- 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'accident 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>Avant-propos</b>  | <b>2</b>  |
| <b>Introduction</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Chapitre I : Les Approches Fonctionnalistes</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>Section I : Des classiques aux approches de la contingence</b>        | <b>6</b>  |
| I. L'ECOLE CLASSIQUE   | 6         |
| I.1 M. WEBER (1864-1920)   | 6         |
| I.2. F.W. TAYLOR (1856-1915)   | 7         |
| I.3. L'organisation administrative Chez H. FAYOL                         | 9         |
| I.4 Synthèse et limites de l'école classique                             | 10        |
| II. L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES                                       | 10        |
| II.1. Les expériences de HAWTHORNE : E. MAYO                             | 10        |
| II.2. Les styles de leadership : K. LEWIN                                | 11        |
| II.3. Les facteurs de motivation : F. HERZBERG (1923)                    | 12        |
| II.4. Conclusions de l'école des relations humaines                      | 14        |
| III.5. Apport de l'école au management                                   | 14        |
| III. L'ECOLE DES SYSTEMES SOCIAUX  | 15        |
| IV. L'ECOLE SOCIOTECHNIQUE   | 17        |
| V. L'ECOLE NEOCLASSIQUE  | 19        |
| P. F. DRUCKER  | 20        |
| VI. L'ENTREPRISE JAPONAISE   | 21        |
| <b>Fonderie</b>  | <b>24</b> |
| <b>Usinage</b>   | <b>24</b> |
| <b>Fonderie</b>  | <b>24</b> |
| <b>Usinage</b>   | <b>24</b> |
| VII. LA CONTINGENCE  | 25        |
| I. Le sens de la structure : La grille du groupe Aston                   | 25        |
| II. L'influence de la technologie  | 27        |
| III. Le rôle de l'environnement  | 31        |
| I.V. Apports et limites du courant de la contingence structurelle        | 36        |
| <b>Section II : L'approche par les configurations organisationnelles</b> | <b>39</b> |
| Introduction   | 39        |

|   |           |
|---|-----------|
| I. Les configurations organisationnelles d'H. Mintzberg                     | 42        |
| I.1. Le fondement des configurations  | 42        |
| I.2. Le cheminement d'élaboration des configurations                        | 43        |
| I.3. La genèse des configurations   | 47        |
| I.4. Limites de l'approche par les configurations                           | 49        |
| I.5. Proposition d'introduction des jeux de pouvoir dans les configurations | 50        |
| Conclusion  | 51        |
| <b>Section III : La relation structure stratégie</b>                        | <b>52</b> |
| I. Les approches classiques   | 52        |
| I.1. L'explication historique de Chandler                                   | 52        |
| I.2. L'approche normative d'I. Ansoff                                       | 54        |
| II. L'approche configurationnelle de la structure-stratégie                 | 58        |
| III. Les nouvelles perspectives du concept de stratégie                     | 62        |
| III.1. L'approche cognitive   | 62        |
| III.2. L'analyse discursive de la stratégie                                 | 64        |
| Conclusion  | 66        |
| <b>Chapitre II : Les Approches en Termes d'Acteurs</b>                      | <b>67</b> |
| <b>Introduction</b>   | <b>67</b> |
| <b>Section 1 : La logique économique de l'action collective</b>             | <b>69</b> |
| <b>Section II : Le courant psychanalytique</b>                              | <b>72</b> |
| I. Le raisonnement de base  | 72        |
| II. Typologie des organisations névrotiques                                 | 73        |
| III. La typologie des structures d'E. Enriquet                              | 75        |
| IV. Apports et limites du courant psychanalytique                           | 80        |
| <b>Section III : La logique sémantique de l'organisation</b>                | <b>82</b> |
| I. Le caractère construit de l'organisation et de l'environnement           | 82        |
| II. La construction collective du sens                                      | 84        |
| III. Les ressources de la construction collective du sens                   | 86        |
| III.1. Les prémisses  | 87        |
| III.2. Les traditions   | 87        |
| III.3. Les histoires  | 87        |
| III.4. Les idéologies   | 87        |
| III.5. Les paradigmes   | 87        |
| III.6. Les théories de l'action   | 88        |
| IV. Sensemaking et structure  | 88        |

|   |            |
|---|------------|
| V. Apports et limites de la théorie du sensmaking _____                               | 90         |
| <b>L'analyse stratégique _____</b>  | <b>92</b>  |
| I. L'acteur, médiateur de l'ordre _____   | 94         |
| II. Le pouvoir _____  | 95         |
| II.1. La zone d'incertitude _____   | 96         |
| II.2. Les sources du pouvoir _____  | 97         |
| III. Le contexte de l'organisation _____  | 98         |
| III.1. La structure officielle _____  | 98         |
| III.2. L'environnement _____  | 99         |
| IV. Naissance de la contrainte _____  | 101        |
| V. Le système d'action concret _____  | 102        |
| V. Apports et limites de l'analyse stratégique _____                                  | 103        |
| <b>Conclusion _____</b>   | <b>107</b> |
| <b>Chapitre III : Les approches Constructivistes _____</b>                            | <b>108</b> |
| <b>Introduction _____</b>   | <b>109</b> |
| <b>Section I : La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1997) _____</b>  | <b>110</b> |
| I. La vision de l'organisation _____  | 111        |
| II. Les règles sociales _____   | 111        |
| III. La constitution de l'acteur collectif _____                                      | 112        |
| IV. Les trois dimensions de la règle _____  | 113        |
| IV.1. La dimension politique _____  | 114        |
| IV.2. La dimension normative _____  | 115        |
| IV.3. La dimension sémantique _____   | 115        |
| V. La pluralité des régulations : Régulation de contrôle et régulation autonome _____ | 116        |
| VI. La rencontre des régulations _____  | 119        |
| VII. L'apport de la théorie de régulation sociale _____                               | 120        |
| <b>Section II : La théorie de structuration d'A. Giddens (1987) _____</b>             | <b>122</b> |
| I. Les éléments de base de la théorie _____   | 123        |
| 1.1. L'acteur compétent _____   | 123        |
| 1.2. Les logiques de l'action _____   | 125        |
| 1.3. La notion de structure _____   | 127        |
| II. Le processus de structuration _____   | 128        |
| II.1. Le dualisme structurel _____  | 129        |
| II.2. La nature des règles du structurel _____  | 130        |
| III. Les Formes du structurel _____   | 131        |

|  |            |
|--|------------|
| I.V. L'analyse institutionnelle                      | 134        |
| V. Apports et limites de la théorie de structuration | 137        |
| <b>Bibliographie</b>                                 | <b>139</b> |
| <b>Table des Matières</b>                            | <b>145</b> |