

<p>IAE de Poitiers Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers</p>	<p>Université Senghor Alexandrie (Egypte)</p>
---	---

Master en Administration des Entreprises
Gestion des organisations

Réal Romuald MBIDA

Ouvrage de référence proposé

Plane jean Michel, Management des organisations.
Théories, concepts, cas ;
Dunod, Paris, 2003.

Année académique 2009 / 2010

Réal Romuald MBIDA

Master Administration des Entreprises

PRESENTATION GÉNÉRALE

INTRODUCTION

En introduction de ce cours, il nous paraît indispensable de répondre à des questions fondamentales :

- Pourquoi étudier les organisations ?
- Quelles sont les fondements théoriques de l'étude des organisations ?

A) Deux raisons sont avancées pour justifier l'utilité de l'enseignement sur le fonctionnement des organisations : l'importance et le rôle que jouent les organisations dans nos sociétés et la nécessité d'y avoir recours dans la pratique de presque tous les métiers, c'est-à-dire pendant l'exercice de toute activité professionnelle.

L'usage commun des organisations

Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne :

- nous naissons dans des organisations : hôpital ou maternité,
- nous grandissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université,
- nous travaillons dans des organisations privées ou publiques : entreprises, associations, administration
- nous achetons des biens et des services à des entreprises,
- nous utilisons les services des administrations,
- il arrive fréquemment que nous passions la fin de notre existence terrestre dans une maison de retraite, une organisation,
- et finalement c'est une organisation de pompes funèbres qui se charge de notre cadavre.

Ce caractère prégnant des organisations dans notre existence justifie, dans le cadre d'une culture générale, que soit enseigné le fonctionnement des organisations.

- **L'usage des connaissances sur les organisations constitue un deuxième argument.**

Quel que soit le ou les métiers que vous allez exercer, outre une spécialité de base, comme la finance, le marketing ou l'informatique, la connaissance du fonctionnement des organisations vous permet de mieux pratiquer nos activités professionnelles.

Par exemple, il arrive fréquemment que les informaticiens connaissent des déboires lorsqu'ils installent une nouvelle technologie dans une entreprise ou une organisation quelconque. Prenons le cas d'un projet Intranet.

L'intranet est un ensemble de systèmes d'information visant à faire coopérer les différents salariés d'une entreprise dans leurs activités de travail quotidiennes. Ces systèmes s'appuient sur des protocoles de communications Internet : serveurs http, liens hypertextes, etc.

D'où leur nom : intra (parce qu'ils s'appliquent à l'intérieur de l'entreprise) et net (parce qu'ils utilisent les techniques de l'Internet).

La simple mise en place de l'outil dans l'entreprise n'est pas suffisante, même si cette tâche éminemment technique, exigeant des compétences en informatique, est absolument nécessaire. Isolée, la mise à disposition d'outils peut aboutir à un cas fréquent de dysfonctionnement : une application disponible mais non utilisée par les utilisateurs potentiels

Préalablement à cette tâche il convient :

- d'analyser les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise : les entités qui la composent et les activités qui les caractérisent,
- de définir des objectifs d'amélioration pour chacune de ces entités,
- de choisir pour chaque entité les outils qui permettent de répondre au mieux à ces objectifs d'amélioration,
- d'intégrer les différents outils, pour finalement les installer.

Seule la dernière étape du projet exige des compétences à dominante informatique, les deux premières nécessitent des compétences organisationnelles, la troisième étape nécessite un mélange de compétences organisationnelles et informatiques.

On voit ainsi qu'un projet informatique de type Intranet, d'essence technique, a besoin pour réussir d'utiliser, pour 75 à 80 % de ses tâches, des notions et des méthodes issues de la théorie des organisations. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises recherchent des informaticiens à double compétence : informatique et organisation.

Un contrôleur de gestion qui doit mettre en place une comptabilité par activités ou processus doit avoir une bonne connaissance des métiers et des activités de l'entreprise et donc de l'organisation de celle-ci.

Enfin un spécialiste du marketing aura recours, pour analyser son marché et y répondre, à des théories de structuration de l'organisation en fonction des caractéristiques de son environnement.

L'objectif pour l'étude des organisations est donc de comprendre leur fonctionnement, en utilisant de multiples perspectives, pour apprendre à agir dans les organisations.

B) L'analyse des organisations a un contenu multidisciplinaire

L'analyse de l'organisation puise dans les différentes disciplines des sciences humaines, elle est donc multidisciplinaire.

La psychosociologie étudie le comportement des personnes dans les organisations. Comment elles se soumettent, acceptent ou pas l'autorité. Le rôle de l'influence sociale : comment les leaders se comportent pour convaincre les autres personnes ? Comment les individus apprennent dans les organisations et comment cet apprentissage contribue à améliorer les performances ?

La sociologie étudie les groupes humains : comment fonctionnent les groupes (c'est-à-dire les unités les services les filiales qui composent une entreprise) ? Les organisations sont très anciennes, l'empire chinois, romain, babylonien, les cités grecques, les corporations médiévales... ont été des modèles d'organisation.

Cependant la sociologie des organisations apparaît en 1920. Elle naît avec les premiers pas de l'industrialisation et le développement des entreprises et du salariat. Les sociologues vont alors tenter de répondre partiellement aux questions suivantes : quels sont les types de pensée et d'action qui expliquent l'existence de certains types d'organisation ? M. Weber proposera un type de

rationalité, la rationalité instrumentale, à travers des objectifs de résultats, pour caractériser les organisations que sont les entreprises.

Autre question à laquelle la sociologie des organisations tentera de répondre : comment les individus et les groupes d'individus coopèrent-ils dans les organisations ? Un autre thème largement abordé par la sociologie concerne le changement organisationnel : que se passe-t-il lorsque des événements marquants surviennent dans les organisations : une fusion d'entreprises, la mise en place d'une nouvelle technologie ? Comment les rôles et les pratiques de travail évoluent à la suite de ces événements ?

L'anthropologie est elle aussi interpellée par l'étude des organisations, à travers notamment la notion de culture organisationnelle, c'est-à-dire le système des significations, normes, valeurs, règles acceptées collectivement par les membres d'une organisation. On assiste ainsi, avec la culture d'entreprise, à la transposition de la notion de culture d'une société ethnique ou nationale, organisation plus large, à celle d'une organisation plus restreinte : l'entreprise. Les membres d'une administration comme celle de la justice ou de l'enseignement utilisent dans leur activité professionnelle des normes, des valeurs, des règles différentes, il en est de même pour les membres d'une grande banque d'affaires et ceux d'une petite agence de communication.

L'économie, discipline dont est issu en grande partie le management, a contribué largement aux analyses des organisations.

Ainsi au XVIII^{ème} siècle, Adam Smith découvre le secret de la productivité dans la division du travail et le machinisme. Les outils, les équipements de production et la spécialisation des ouvriers permettent de produire plus avec la même quantité d'heures de travail.

Plus récemment, la notion de coût de transaction, en faisant référence aux échanges sur les marchés des biens et services, a mis en évidence les conditions qui pouvaient expliquer le développement de grandes firmes : lorsque les coûts de transaction sont trop élevés il y a alors tendance à internaliser, c'est-à-dire à

5

développer les activités concernées en créant des unités et en recrutant des salariés, ce qui conduit à une croissance de la taille de l'entreprise. Dans le cas inverse, on externalise en ayant recours au marché et la taille de l'organisation diminue.

La science politique en s'intéressant aux processus de décision et au pouvoir dans les organisations que sont les partis politiques ou d'autres systèmes politiques comme les Etats a apporté sa contribution à l'étude des organisations.

Comment pour atteindre leurs objectifs les organisations agissent-elles ? Quel est le processus qui les conduit à envisager différentes alternatives d'action, comment sélectionnent-elles une alternative et comment cette alternative est-elle mise en œuvre ? Ainsi pour répondre aux besoins de sa clientèle asiatique plusieurs alternatives peuvent-elles être envisagées par une entreprise : transporter et distribuer les produits fabriqués par des sites de production préexistants sur un autre continent ? Créer des sites de production ailleurs ? Sous-traiter la production à un fabricant externe ?

La science politique s'intéresse aussi depuis longtemps au phénomène de pouvoir dans les organisations. Le pouvoir est une structure relationnelle réciproque : le pouvoir d'une personne A sur une autre personne B correspond à la capacité pour A d'influencer le comportement de B. Les sources du pouvoir sont variées : la contrainte physique, l'argent, la contrainte morale (séduction manipulation, idéologie), la confiance réciproque, l'intercompréhension ...

Le management, ou la gestion, est une discipline récente qui est née de la prolifération des organisations particulières que sont les entreprises. La gestion fait partie des sciences sociales.

Outre son appartenance aux sciences sociales, la gestion est aussi une science de l'action et de l'artificiel. Ces caractéristiques conduisent aux conséquences suivantes :

La gestion est une science de l'ingénierie et non de simple observation ou description
Elle produit des modèles (représentations) et des outils (leviers d'action)

Elle a vocation à analyser et concevoir des dispositifs de l'action organisée

Elle a aussi une vocation normative, la conception et l'analyse de façons de faire plus efficace, au sens large de la rationalité plurielle.

C'est donc dans une perspective pluridisciplinaire que l'étude des organisations sera effectuée.

Objectif généraux du cours.

Le cours vise d'abord à initier les étudiants à l'analyse des organisations modernes, à partir de l'examen d'un certain nombre de variables qui en caractérisent le fonctionnement : coordination du travail entre opérateurs, mécanismes de liaison entre unités, systèmes d'autorité et flux de communication formelle, systèmes de pouvoir et flux de communication informelle, processus de prise de décision et de définition des objectifs, etc.

Son ambition est à la fois descriptive (repérage de différentes formes organisationnelles) et explicative (initiation aux grands débats théoriques de la théorie contemporaine des organisations, à travers l'examen des perspectives rationnelle, contingente et politique).

Par ailleurs, les théories des organisations permettent une interprétation du fonctionnement de l'organisation en partant des acteurs faisant partie d'un système collectif d'actions et d'interactions.

Elles permettent également d'identifier les relations de pouvoir entre les acteurs. Les observations de Michel Crozier au sein d'administrations, montrent que dans les organisations les plus contraignantes en matière décisionnelle, l'individu garde une autonomie par rapport à l'organisation et développe une stratégie individuelle qui protège ou améliore sa position dans le système. Le fonctionnement d'une organisation évolue nécessairement à partir de ces stratégies.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques assignés au cours sont les suivants:

- acquérir une connaissance générale des débats et des différents courants théoriques qui ont ponctué l'évolution des théories de l'organisation;
- réaliser une réflexion personnelle sur ce que sont les organisations au tournant du XX e siècle.
- procéder à l'analyse de problèmes, de faits ou de situations organisationnelles selon différentes approches.
- Amener les participants à appliquer ces notions et modèles au diagnostic de situations organisationnelles concrètes.

TABLE DES MATIERES**PREMIERE PARTIE : LES VARIABLES CARACTERISTIQUES DU FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS****CHAPITRE I – L'ORGANISATION ET SA STRUCTURE**

1.1. L'organisation

1.1. la structure

CHAPITRE II- ACTEURS ET PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

4.1. La notion de la décision

4.2. Le décideur

CHAPITRE III - POUVOIRS ET RELATIONS ENTRE LES ACTEURS

5.1. Définition du pouvoir

5.2. Les ressources du pouvoir : contrainte et légitimité

5.3. Les sources du pouvoir

CHAPITRE IV - L'AUTORITE ET LA COMMUNICATION FORMELLE

6.1. Pouvoir et autorité

6.2. Les flux de communication formelle

6.2.1. Systèmes de flux formels

6.2.2. Les différents types de communication formelle et les structures de réseaux

A. Les communications hiérarchico-fonctionnelles

B. Communications ascendantes (ou centripètes)

C. Communications latérales

D. Communications collégiales

E. Structure des réseaux de communication

6.3. L'autorité: sources et conditions d'acceptation

6.4. Conflits et réactions aux conflits

DEUXIEME PARTIE : THEORIES DES ORGANISATIONS**CHAPITRE V-PENSER L'ORGANISATION COMME ENTITE**

2.1. Le taylorisme

2.2. Henri Fayol et la théorie de l'administration

2.3. Le mouvement des relations humaines

2.4. La «socioanalyse» des organisations

2.5. L'approche par la contingence

2.6. La théorie actionniste des organisations

2.7. Du manager à l'organisation comme système d'action

CHAPITRE VI - SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

3.1. L'acteur et le système

3.2. La théorie générale des systèmes

3.3. L'acteur crée le système

3.4. La zone d'incertitude

VI - UNE APPROCHE METAPHORIQUE DES ORGANISATIONS

1. L'organisation vue comme une machine
2. L'organisation vue comme un organisme
3. L'organisation vue comme un cerveau
4. L'organisation vue comme une culture
5. L'organisation vue comme un système politique
6. L'organisation vue comme une prison du psychisme
7. L'organisation vue comme flux et transformation
8. L'organisation vue comme instrument de domination

APPROCHES PEDAGOGIQUES

Le cours est organisées en séquences distinctes mais ayant un lien logique entre elles.

Dans un premier temps, les étudiants sont invités à prendre connaissance du cours dans sa globalité.

Ensuite ils peuvent aborder les séquences selon l'ordre proposé sur la plate forme en réalisant les activités et les exercices proposés.

Deux types d'activités seront programmées : les activités globales et les activités locales.

Ces activités seront réalisées individuellement et en groupes afin de faciliter les échanges entre apprenants

EVALUATION

Elle est conforme à la réglementation

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

BALLE C. (1989), La sociologie des organisations, Paris, PUF (Que sais-je ?) ;
 BERNOUX Ph. (1986), La Sociologie des organisations, Paris, Le Seuil ;
 BOUDON, R. (1979), La Logique du social, Paris, Presses Universitaires de France ;
 CROZIER M. (1964b), Le phénomène bureaucratique, Paris, Le Seuil ;
 CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), L'Acteur et le Système, Paris, Le Seuil ;
 FRIEDBERG E. (1972), L'Analyse sociologique des organisations, POUR, (2ème édition Paris, L'Harmattan, 1987) ;
 FRIEDBERG E. (1993), Le Pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil ;
 LAFAYE, C. (1996), La sociologie des organisations, Paris, Nathan ;
 MARCH J.G. (1991), Décision et Organisation, Paris, Ed. de l'Organisation ;
 MARCH J.G. et SIMON H.S. (1965), Les organisations, Paris, Dunod, 1965 ;
 Plane J.M. (2003) Management des organisations : concepts, théories et ca, Paris, Dunod, 2003.
 SEGUIN F. et CHANLAT J.F. (1983 et 1987) : L'analyse des organisations, Tome I et II, Montréal, Gaëtan Morin.

Première partie

Les variables caractéristiques du fonctionnement des organisations

Chapitre I - L'organisation et sa structure

Qu'est-ce que l'organisation?

De manière immédiate et appliquée à la gestion, trois sens peuvent être attribués au mot organisation.

Sens 1 : l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système.

Sens 2 : l'organisation est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture.

Sens 3 : l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé.

Tableau N° 1 : "L'organisation"

Activité (acte d'organiser)	Cadre de référence (état après l'acte d'organiser)	Institution (système)
<p>Structurer, (ré) organiser, se comporter de telle manière qu'on réalise un ordre.</p> <p>C'est-à-dire :</p> <p>Créer des règles, formaliser des relations entre humains, mais aussi entre humains et machines.</p> <p>Définir des valeurs, les comportements souhaités, les objectifs.</p> <p>Conduire le personnel en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - groupant les tâches - créant des unités - structurant les relations - guidant le comportement des collaborateurs - etc. 	<p>Réseaux de relations et d'interactions, structures et processus formels et informels, qui sont créés, consciemment ou non, pour atteindre un but et des objectifs.</p> <p>C'est-à-dire :</p> <p>Des relations et des interactions entre individus, informations, machines, ...</p> <p>Des éléments culturels spécifiques à chaque système, concrets ou symboliques.</p> <p>Un ensemble d'instruments:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organigramme - diagramme de fonctions - schéma de flux - charte d'entreprise - système de valeurs - etc. 	<p>Système sociotechnique composé d'individus, de moyens techniques, de matériels réunis en vue d'un but, et d'objectifs.</p> <p>C'est-à-dire :</p> <p>Un système né formellement ou informellement.</p> <p>Un système composé d'acteurs jouant différents rôles, remplissant diverses activités.</p> <p>Une institution :</p> <ul style="list-style-type: none"> - entreprise - hôpital - département administratif - parti politique - organisation non gouvernementale - etc.
<p>Soit aussi :</p> <p>ORGANISER</p>	<p>l'ORGANISATION</p>	<p>de l'ORGANISATION</p>

L'organisation regroupe tout ce qui crée de l'ordre dans un système sociotechnique ou sociétal. Cet ordre suppose :

- l'orientation du système vers un but, vers des résultats,
- un cadre de référence comportemental,
- une identité spécifique au système,
- un fonctionnement interne propre.

Mais le mot organisation est utilisé dans d'autres domaines que celui de la gestion.

Ainsi pour Edgar Morin¹,

" Qu'est-ce que l'organisation ? En première définition : l'organisation est l'agencement de relations entre composants ou individus qui produit une unité complexe ou système, dotée de qualités inconnues au niveau des composants ou individus. L'organisation lie de façon inter relationnelle des éléments ou événements ou individus divers qui dès lors deviennent les composants d'un tout. Elle assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système, une certaine possibilité de durée en dépit des perturbations aléatoires. L'organisation donc : transforme, produit, maintient. "

De son côté Francisco Varela², biologiste, a écrit :

" Son organisation (un ensemble de relations conduisant à des transformations de forme donnée) est l'élément qui définit une unité vivante indépendamment de sa structure, de la matérialité au sein de laquelle cette organisation est incorporée. Cette affirmation entraîne trois conséquences majeures.

1 Toute explication d'un système biologique doit prendre en compte deux aspects complémentaires : l'un se réfère au système comme à une organisation, et l'autre s'y réfère comme à une structure, comme à un exemple de cette organisation. La première approche doit rendre compte des relations dynamiques spécifiques entre les composants qui définissent le système. La seconde approche doit

¹ " La méthode 1 la nature de la nature " Éditions du Seuil collection Points p. 103-104

² " Autonomie et Connaissance : essai sur le vivant " Les Éditions du Seuil p. 43....,

montrer comment les composants particuliers du système s'agencent, au sein des interrelations qui le constituent.

2 *Tout système biologique peut être analysé en fonction de ses composants actuels, comme tout système physique.*

3 *Ce qui est spécifique à la biologie, c'est l'analyse de cette classe de machines que sont les systèmes vivants et des transformations qu'elles peuvent subir dans le temps.*

Cette dualité organisation/structure constitue la première instance importante à faire apparaître dans la description que nous donnons d'un système. En fait, le besoin d'inclure à la fois l'organisation et la structure dans l'explication d'une machine dépend uniquement de ce que nous, en tant que communauté d'observateurs, considérons comme pertinents... "

La DIVERSITE des ORGANISATIONS

Nous examinerons successivement cette diversité sous deux angles la pluralité des représentations et les typologies des organisations.

a) La pluralité des perspectives

Différentes perspectives s'offrent, en termes d'organisation, selon des traditions de recherche et des intérêts divers, illustrés par différentes écoles de pensée en management. On peut regrouper ces multiples représentations sous trois angles :

- on privilégie une dimension de l'organisation
- on utilise des métaphores pour jouer sur des ressemblances
- on adopte une posture de recherche en management.

➤ On privilégie une dimension de l'organisation

- On va par exemple se focaliser sur les activités de production ; les interdépendances et les contraintes techniques auxquelles l'entreprise est confrontée pour réaliser ces activités s'expriment par une infrastructure de solutions techniques ; cette infrastructure conditionne l'organisation

adoptée et la configuration des tâches de chacun c'est-à-dire la division technique du travail.

- On se focalise sur les relations d'échange entre les participants ; l'architecture des relations sociales est alors mise en évidence, la coordination des activités permet l'intégration de l'organisation par des systèmes formels de contrôle et des liaisons informelles entre participants.
- Lorsque l'on se focalise sur la superstructure des valeurs partagées par les membres de l'organisation c'est la dimension symbolique de l'organisation qui est privilégiée, sa culture.

Enfin pour un projet de connaissance en management des organisations le chercheur peut adopter plusieurs postures ontologiques et épistémologiques. La posture ontologique ou métaphysique concerne le statut accordé à la réalité : soit elle est ordonnée et nous devons la découvrir, soit elle est construite par le chercheur. Un deuxième axe du projet de recherche concerne l'effort de théorisation réalisé dans la recherche. Il est élevé si l'on veut surtout décrire le monde des organisations, on adopte alors une conception réaliste. Par contre si l'on cherche avant tout la maîtrise d'une situation organisationnelle, l'effort sera plus faible et l'on adoptera une conception instrumentale. Selon les orientations privilégiées on cherchera à trouver des régularités dans le fonctionnement des organisations, à construire des modèles prédictifs, à concevoir des dispositifs de gestion...

b) Les typologies des organisations

Les analystes des organisations ont été amenés à créer des typologies permettant de regrouper les organisations en classes.

A ce jour on dispose de multiples essais typologiques, utiles, mais pas d'une forme finale et aboutie de classement des organisations, c'est-à-dire d'une taxonomie des organisations.

Les typologies les plus marquantes privilégient les relations de l'organisation avec son environnement ou bien les relations sociales internes à l'organisation. Quelques typologies croisent ces deux aspects.

1. Les typologies centrées sur les relations de l'organisation à son environnement

On s'intéresse dans ce cas à ce que les organisations apportent à l'environnement dans lequel elles s'insèrent. On peut alors concevoir deux façons différentes de procéder :

- retenir la nature des outputs comme dimension
- retenir la nature des bénéficiaires principaux de ces outputs.

a) Exemple de typologie selon la nature des outputs de l'organisation (T. Parsons, Structure and Process in Modern Societies, Free Press, 1960)

L'approche est fonctionnaliste. La nature de toute organisation trouve son explication dans la contribution qu'elle apporte au fonctionnement de la société ; les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts recevant des ressources et réagissant à des problèmes provenant d'autres systèmes. Cette typologie distingue quatre types d'organisation selon la fonction remplie au bénéfice de la société :

1. **Organisations de maintien des modèles culturels** : elles contribuent par les systèmes de valeurs à la pérennité de la société ; ce sont les organismes de formation, d'éducation, de recherche, les organisations culturelles, artistiques, religieuses...
2. **Organisations d'intégration** : leur fonction principale consiste à définir les obligations de loyalisme envers la collectivité et à éliminer ou réduire les sources de perturbations ; ce sont les organisations qui assurent le contrôle social : police, justice ; elles visent à travers le respect des normes, traduites en règles et lois, l'inclusion des individus dans collectivité.
3. **Organisations politiques** : leur fonction consiste à augmenter la capacité de la société, ou de certains membres, en assurant l'allocation des ressources ; ce sont ainsi les organisations étatiques qui permettent par exemple de doter une société d'un système de défense, de financer des services publics.

4. **Organisations de production** : ce sont essentiellement des entreprises qui assument une tâche de fabrication et de distribution de biens ou de services ; il s'agit du sous-système économique d'une société qui s'attache à la gestion efficace des ressources ; leur fonction d'amélioration est adaptative dans la mesure où elles doivent sans cesse s'adapter à leur environnement.

Cette catégorisation n'est pas dénuée d'ambiguïté : la multiplicité possible des fonctions remplies par une organisation concrète peut conduire à la classer simultanément dans plusieurs catégories par exemple une école et un laboratoire de recherche privés seront en catégories 4 et 1.

Par ailleurs ces fonctions exigées de la société sont latentes et reviennent à dénier qu'une organisation puisse avoir des buts propres.

b) Exemple de typologie selon la nature des bénéficiaires principaux des outputs (P. Blau & W. R. Scott, Formal Organizations, Chandler, 1962)

Deux façons complémentaires permettent de différencier les bénéficiaires d'une organisation :

- le mode de propriété de l'organisation : il peut être précis lorsque les propriétaires sont identifiables, ou bien la propriété peut être diffuse, éloignée ou indirecte comme c'est le cas pour un service public de police
- le mode d'obtention des avantages retirés de la relation à l'organisation : il peut être intrinsèque, lorsqu'il est lié au travail de l'organisation comme par exemple le cas d'un malade vis-à-vis d'un hôpital, ou extrinsèque comme par exemple l'actionnaire d'une entreprise qui reçoit un profit résultant du fonctionnement efficace d'une activité industrielle ou commerciale.

c) Quatre types d'organisation peuvent être définis par le croisement de ces deux dimensions.

1. **Les associations de bénéfice mutuel** : les bénéficiaires principaux sont les membres de l'organisation eux-mêmes ; cette catégorie regroupe les organisations dont la propriété est bien spécifiée et qui profitent à leurs membres ; c'est le cas des clubs, des associations de bénévoles, des ordres religieux, des associations

professionnelles. Le principal problème que rencontre ce type d'organisation est la pérennisation du contrôle des activités par les principaux bénéficiaires; il arrive souvent qu'ils soient écartés du contrôle de l'organisation au bénéfice de quelques uns seulement ; cela arrive lorsque se développe l'apathie des membres de l'organisation ou la volonté de la rendre plus efficiente.

2. **Les entreprises commerciales** : les bénéficiaires principaux sont leurs propriétaires qui tirent avantage du profit réalisé. Il faut néanmoins, pour que la pérennité de l'entreprise soit assurée, veiller à composer avec d'autres participants : les salariés et les clients notamment.

3. **Les organisations de service** : les principaux bénéficiaires sont les « clients » de l'organisation qui n'en sont ni propriétaires ni gestionnaires ; ce sont ses organisations comme les hôpitaux, les écoles et les prisons ; dans la mesure où les intérêts véritables des bénéficiaires peuvent ne pas coïncider avec leurs désirs immédiats, ou que les moyens requis pour les satisfaire peuvent s'avérer peu plaisants, les relations entre les bénéficiaires et les gestionnaires de l'organisation peuvent être conflictuelles.

4. **Les organisations d'intérêt public** : le principal bénéficiaire est le public en général e les avantages sont extrinsèques ; il s'agit d'organisation comme les services de lutte contre les incendies, l'armée, la police ; le problème que pose ce type d'organisation réside dans l'élaboration de mécanismes démocratiques permettant au public d'exercer une forme de contrôle sur l'activité de l'organisation.

Les réserves que l'on peut formuler sur cette typologie sont les suivantes.

La désignation du bénéficiaire principal ne va pas de soi. Ceux censés bénéficier de l'organisation ne sont pas automatiquement ceux qui en bénéficient réellement.

La conception de certains types d'organisation prête à discussion ; ainsi pour les entreprises commerciales le cas du propriétaire dirigeant n'est pas correctement pris en compte du point de vue de l'obtention de l'avantage ; de même pour les organisations de service privées le cas de leur propriétaire comme principal bénéficiaire n'est pas envisagé.

Enfin l'idée que chaque type d'organisation se heurte à une catégorie particulière de difficulté est contestable ; toutes les organisations rencontrent des problèmes de motivation, de recherche d'efficacité, d'exercice du contrôle.

2. Les typologies centrées sur les relations sociales internes

Deux typologies centrées sur les relations internes sont largement reconnues dans la littérature : celle fondée sur le mode d'engagement et de soumission des membres de l'organisation et celle fondée sur la nature du système d'incitations de l'organisation.

a) Exemple de typologie centrée sur le mode d'engagement des membres de l'organisation (Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations, The Free Press, 1961)

La relation de l'individu à l'organisation est décomposée en deux dimensions de base.

- Le pouvoir ou la capacité à influencer le comportement des autres : il peut reposer sur trois bases. La forme coercitive vise à punir les membres qui n'adoptent pas le comportement attendu, elle correspond à l'utilisation ou à la menace d'utilisation de sanctions physiques. La forme rémunératrice vise à récompenser financièrement les membres qui adoptent le comportement attendu. La forme normative s'appuie sur la manipulation de sanctions et de récompenses symboliques : estime, prestige, rites etc. Les organisations recourent aux différentes formes de pouvoir mais en général chaque type d'organisation se caractérise par une forme de pouvoir dominante.
- Le type d'implication de l'individu dans l'organisation reflète la forme d'accord avec le pouvoir qui s'exerce sur lui. La forme aliénée ou négative représente le cas où l'individu préférerait ne pas être en relation avec l'organisation. La forme calculée correspond à un engagement envers l'organisation justifié par les avantages matériels procurés par

l'organisation. La forme morale exprime une forte adhésion aux objectifs de l'organisation.

Les différentes formes de pouvoir et d'implication prises en compte simultanément permettent d'inventorier neuf modes d'engagement dans l'organisation. Cependant certaines configurations sont plus congruentes que d'autres, ce sont celles de la diagonale du tableau. Dans chacun de ces trois cas le type de pouvoir et d'implication tendent à converger.

Un pouvoir coercitif crée ou renforce l'aliénation, on trouve dans cette configuration des organisations comme les prisons.

Un pouvoir rémunérateur prend du sens quand l'individu recherche son intérêt personnel et dispose d'une latitude de choix, cette configuration contient les entreprises

Un pouvoir normatif s'accorde avec l'attachement de l'individu à des valeurs spécifiques qui vont au-delà de sa propre personne, les églises appartiendraient à cette configuration.

Ces trois configurations congruentes sont aussi plus efficaces que les autres configurations ; aussi une organisation qui se trouve dans une position non congruente cherchera à passer en position congruente.

Cette typologie fournit des repères intéressants pour comprendre la nature des relations qui se nouent avec l'organisation et pour interpréter les comportements qui naissent de situation de nature hiérarchique.

Elle soulève cependant deux questions.

Comment les organisations arrivent-elles à se trouver dans ces configurations initiales congruentes?

Pour qui et pourquoi les organisations sont-elles reconnues efficaces ?

b) Exemple de typologie centrée sur le système d'incitations de l'organisation (P. B. Clark & J. Q. Wilson, Incentive Systems : a theory of organizations, Administrative Science Quarterly, 6/2, 1961, 129-166)

Le succès de l'organisation s'apprécie par sa capacité à satisfaire les attentes de ses participants, aussi le système d'incitation revêt une importance fondamentale et constitue la dimension de la typologie.

Trois types d'organisation sont distingués sur cette dimension.

1. **Les organisations utilitaires** offrent des stimulants matériels et délivrent des récompenses qui ont une valeur monétaire. L'obtention de ressources matérielles préoccupe ce type d'organisation. L'essentiel des conflits à trait à la répartition des ressources plus qu'aux activités elles mêmes ou aux objectifs poursuivis.
2. **Les organisations solidaires ou d'entraide** procurent des récompenses non matérielles ou intangibles ; elles proviennent de la participation à l'organisation qui procure socialisation, sentiment d'appartenance, statut et plaisir, etc. La formulation des objectifs prend plus d'importance que dans le premier type d'organisation, ils doivent être attractifs et socialement acceptables pour séduire les parties prenantes. Les conflits potentiels portent sur la distribution des statuts et l'acceptation de participants qui ne pourraient pas contribuer à l'organisation par des contributions solidaires.
3. **Les organisations orientées vers un but** offrent la satisfaction de participer ; la valeur et la dignité de la réalisation d'un projet constituent les stimulants qui justifient les efforts déployés par les membres de ce type d'organisation. Pour assurer le maintien de la participation, les objectifs tendent à être très généraux, des spécifications trop précises risquant en effet de provoquer le départ de certains membres ; de ce fait les réalisations ne sont pas toujours concrètes; lorsque les objectifs peuvent être spécifiés précisément, comme dans le cas d'un parti politique, tout changement de leur nature ou des moyens qui leur sont attribués peut provoquer le départ de participants. Dans ce type d'organisation la déclaration des objectifs ou des moyens de les atteindre peut être source de conflits.

Cette typologie a des limites comme toute typologie sur les organisations :

- simplification à un seul facteur,
- dans la réalité les organisations combinent les stimulants,

- place centrale du dirigeant qui distribue les stimulants à ses collaborateurs,
- nécessité de raisonner sur cette typologie en catégories de membres recherchant le même type de stimulant et de repérer les configurations possibles de ces catégories.

c) Exemple de typologie croisée. (H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1986*).

Dans cette typologie le pouvoir est considéré de façon multidimensionnelle en considérant deux catégories de coalitions interne et externe.

Les organisations sont ici vues comme des coalitions dans lesquelles les détenteurs d'influence cherchent à contrôler les décisions et les actions entreprises. L'auteur distingue deux coalitions externe et interne.

La coalition externe (CE) comprend les propriétaires, les associés qui traitent avec l'organisation (par exemple les clients, fournisseurs et concurrents pour une entreprise), les associations représentant les salariés, les publics c'est-à-dire les groupes représentant les intérêts généraux (pouvoirs publics, mouvements écologiques, collectivités territoriales...). Elle peut prendre trois formes : dominée (contrôlée par un détenteur d'influence), divisée (les détenteurs d'influence sont rivaux), passive (le contrôle est dispersé sur un grand nombre de détenteurs d'influence).

La coalition interne (CI) se compose de la direction générale, des cadres hiérarchiques, des opérateurs qui prennent en charge le travail nécessaire pour mener les activités de l'organisation, les membres de la technostucture (les concepteurs et exploitants des systèmes formels de gestion), les fonctionnels qui fournissent un support indirect aux opérateurs. Elle peut prendre quatre formes : personnalisée (le pouvoir de la DG domine), bureaucratique (autorité maintenue par la normalisation des processus de travail), idéologique (le système de valeurs et de croyances cimenter principalement l'organisation), professionnelle (le pouvoir est détenu par ceux qui ont les connaissances techniques nécessaires pour assurer le succès de l'organisation), politisée (le pouvoir n'est pas lié aux sources légitimes précédentes mais à la politique elle-même).

La combinaison de ces différentes formes de coalitions donne 12 configurations potentielles possibles mais seulement six d'entre elles sont plus probables.

1. Instrument (CE : dominée, CI : bureaucratique) : l'organisation est au service d'un seul détenteur d'influence externe.
2. Système clos (CE : passive, CI : bureaucratique) : grandes organisations âgées évoluant dans un environnement stable
3. Autocratie (CE : passive, CI : personnalisée) : organisation de petite taille et ou dirigée par le fondateur.
4. Missionnaire (CE : passive, CI : idéologique) : souvent le produit d'une direction charismatique
5. Méritocratie (CE : passive, CI : professionnelle) : organisations accomplissant un travail complexe nécessitant une variété de compétences de haut niveau détenues par des experts.
6. Arène politique (CE : divisée, CI : politisée) : organisations se caractérisant par de nombreux conflits, souvent elles sont une manifestation de la transition d'une forme à une autre.

Dans leur ensemble ces essais typologiques sont imparfaits. Ils ont cependant le mérite de participer à la recherche des propriétés justifiant des modes de gestion différenciés et bien adaptés à des types d'organisation.

A partir de ces différentes approches de l'organisation on constate que ses définitions sont nombreuses et différentes ; elles reflètent les angles de vue adoptés par leurs auteurs et sont toutes à la fois riches et insuffisantes.

On peut toutefois dégager quelques éléments constituant le cœur de ce qu'on pourrait appeler "le phénomène organisationnel".

1-L'organisation est un espace où existe une certaine division du travail : il ne s'agit pas d'une foule indifférenciée; des activités sont menées, des rôles attribués, même si les formes de cette division sont diverses et sont plus ou moins précises.

2-L'organisation est un espace de coordination collective. Il y a une organisation parce qu'il faut aller au-delà de l'effort individuel.

3-Division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une certaine action. On a souvent présenté l'organisation comme étant une action finalisée.

4-Cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés

5-Cette action suppose la création de règles de natures diverses et le contrôle formel ou non de leur application

6-les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. Répartition des tâches et coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné

Une vision plus récente insiste aussi beaucoup sur le fait que l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissances accumulées. Elle comporte des dispositifs cognitifs collectifs qui supportent l'action de ses membres et lui permettent d'apprendre en permanence. C'est le phénomène "de" l'apprentissage organisationnel".

LA STRUCTURE

A Définition et composantes:

1 Définition

Selon Mintzberg, la structure est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Toute structure résulte de 2 mouvements, un mouvement de division du travail et un mouvement de coordination.

2 Les composantes d'une structure et sa représentation

• Une structure est l'agencement des divers services de l'entreprise les uns par rapport aux autres.

Définir une structure suppose de :

- définir les services à constituer ;
- définir les attributions de chacun ;
- fixer les moyens qui sont affectés aux différents services ;
- préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestations de service). Dans toutes les entreprises il y a des liaisons hiérarchiques.

- L'organigramme de structure : c'est une représentation schématique d'une structure d'organisation. Il fait apparaître les organes entre lesquels sont répartis les diverses tâches et les relations entre ses organes.

L'organigramme est un outil d'analyse ; il peut faire apparaître des insuffisances ou des anomalies dans une structure.

L'organigramme fait apparaître aussi le nombre d'effectif dans chaque service.

B - LES STRUCTURES DES ENTREPRISES

Définir une structure d'établissements revient à définir les fonctions à assurer et les services à constituer :

- définir les attributions de chaque service ;
- fixer les moyens matériels et humaines de chaque service ;
- préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques, relations fonctionnelles, relation de conseil, relation de prestations de service) ;
- pratiquement toutes les structures reposent sur le principe hiérarchique.

Les liaisons hiérarchiques sont prédominantes par rapport aux autres types de relations.

1 - La structure hiérarchique

a - Caractéristiques principales

· Toute entreprise qui se développe met en œuvre au départ une structure hiérarchique quasiment pure. La structure hiérarchique apparaît très relativement dans une organisation. Cette structure est très ancienne.

· La structure hiérarchique est celle dans laquelle le principe de l'unité de commandement est respecté, c'est-à-dire qu'un salarié ne reçoit d'ordre que d'un seul responsable.

Ce principe conduit à l'établissement d'une hiérarchie, c'est-à-dire d'une série de délégation successive de l'autorité et de la responsabilité. Cette délégation successive de l'autorité définit les lignes hiérarchiques qui sont aussi des lignes de communication.

Les lignes hiérarchiques véhiculent des informations dans les deux sens.

Les informations sont des règlements, directives, résultats.

Les inconvénients principaux de cette structure sont :

- des problèmes dans la remontée des informations,
- un circuit de communication lourd.

b - Les critères d'élaboration d'une hiérarchie

Ce sont les critères sur la base desquels on va déléguer une autorité. La répartition peut se faire :

- par produit : division des établissements en département recevant une gamme de produit donné ;
- par fonctions : structure hiérarchie par grandes fonctions et non structure fonctionnelle
- par critère géographique : responsable par département, par région (...) des unités de production ;
- par critère numérique : responsable d'un nombre donné de personnes ;
- par critère fonctionnel de compétence (ex : service de sécurité, de maintenance,...).

Ces critères peuvent être utilisés conjointement.

Ce qui va différencier les structures hiérarchiques, ce sont les critères utilisés pour répartir les responsabilités, c'est l'importance des délégations, c'est l'existence ou non d'organe non hiérarchique (ex. : organe de conseil...).

Il est possible d'avoir une hiérarchie assez complexe. A cette fin, il y a des suppressions de niveau hiérarchique.

Cependant, il peut y avoir un malaise si on supprime un niveau hiérarchique (on rétrograde une personne même s'il garde ses attributions).

c - L'intérêt des structures hiérarchiques

Les avantages d'une structure hiérarchique :

- l'autorité et les responsabilités sont clairement définies, simple ;
- respect de l'unité de commandement qui facilite la coordination ;
- structure favorable à l'activité.

Les inconvénients d'une structure hiérarchique :

- les difficultés de remonté des informations (difficulté de communication, d'où l'idée d'inverser la pyramide afin de favoriser la remonté des informations) ;
- une centralisation excessive qui génère :
 - un manque de souplesse, de réactivité,
 - un manque de motivation du personnel, de dynamisme car pas d'autonomie,

- un manque de spécialistes.

Il faut avoir des services fonctionnels, dits d'état major.

2 - Les structures fonctionnelles

Ce type de structure a été préconisé par Taylor. D'après lui, les services de l'entreprise doivent être organisés selon des critères fonctionnels. L'essence de cette structure repose sur l'autorité fonctionnelle (pluralité des supérieurs...).

Les avantages liés à cette structure :

- la qualité des décisions et des actions menées par les différents organes.

Les risques liés à cette structure :

- contradiction dans les ordres ;
- certaines tâches peuvent ne pas être assurées ;
- chaque responsable dans son domaine de compétence est un spécialiste ;
- conflits entre ouvrier et supérieur hiérarchique ou entre ces derniers.

Comment concilier les avantages et les inconvénients :

- le subordonné reçoit des directives d'un responsable unique pour l'ensemble de l'activité, mais seulement des aspects précis, limité. Il peut recevoir des ordres des spécialistes ;
- toutes les directives qui proviennent des services fonctionnels transitent par le supérieur hiérarchique unique ;
- en cas de conflit, c'est le supérieur hiérarchique qui tranche (structure hiérarchico fonctionnelle).

3 - Les structures hiérarchiques avec état major

Elles essayent de réunir les avantages des deux structures précédentes en réduisant les inconvénients. On parle d'équipe en ligne ("staff on line").

Elles reposent sur les principes :

- de l'unité de commandement ;
- de la nécessité de recourir à des spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications.

Deux organes sont donc présents :

- organes hiérarchiques qui disposent seuls de l'autorité dans tous les domaines ;

- organes d'état major (petites équipes) placés auprès de certains organes hiérarchiques et qui ont une fonction de conseil, d'étude de préparation et de contrôle des décisions. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et n'ont aucune autorité y compris dans leurs domaines.

L'avantage de cette structure est la relation entre les spécialistes et la hiérarchie.

4 - Les structures mixtes

Ce sont les plus fréquentes. Elles font appel à des compétences fonctionnelles et à des organes de conseil (coexistence de services hiérarchiques et de services fonctionnels). Pour certains établissements, s'y rajoute un service d'état major.

Parfois un même organe peut avoir une pluralité de rôle (hiérarchique, fonctionnel ou de conseil).

Ex. : Une direction des ressources humaines peut être en position fonctionnelle vis à vis d'un service et être en position de conseil par rapport à un autre service...

5 - Les structures par projet

Ce sont des structures dans lesquelles des organes sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. La structure par projet se superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices.

Lorsque le projet est réalisé, l'organe spécifique créé au départ disparaît et les activités créées sont prises en charge par la structure principale, traditionnelle de l'entreprise.

Il n'existe pas de structure par projet pur.

6 - Les structures matricielles

Elles réalisent la combinaison d'une structure par fonctions et d'une organisation par projet.

Il y a une superposition de deux structures :

- structures par projet verticale qui est de nature temporaire ;
- structure par fonction horizontale, stable par tâches.

On trouve ce type de structure dans des entreprises qui ont des activités relativement complexes (cinéma, bâtiment, travaux publics, etc).

Dans les entreprises, il n'y a pas de structure purement hiérarchique, ou purement fonctionnelle, ou purement matricielle...

C - L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES ENTREPRISES

1 - Adaptation de la structure à la taille de l'entreprise

A chaque étape de croissance de l'entreprise correspond un type particulier de structure :

Petite entreprise :

La structure hiérarchique est simple et restreinte car il n'y a que deux niveaux hiérarchiques (responsable et salariés).

Le responsable s'occupe de tous les aspects de la gestion, du contrôle, des aspects extérieurs et parfois de la commercialisation.

Entreprise moyenne :

Délégations d'autorité, il apparaît au moins un échelon intermédiaire entre le chef d'entreprise et les exécutants (chef d'atelier, chef des ventes...).

Apparition d'assistants spécialisés dans certaines activités fonctionnelles (comptables, secrétaire d'entreprise...). Pour deux raisons : le responsable n'a pas le temps pour s'occuper de tous les domaines de la gestion, et, la gestion devient de plus en plus complexe (problème de compétence du responsable).

Grande entreprise :

- la structure devient hiérarchique par fonction ;
- les responsables à recruter sont d'un niveau élevé ;
- la direction est de plus en plus déchargée de problème de gestion courante ;
- l'horizon de la direction s'élargit, leur travail est un travail plus ou moins à long terme.

Plus l'entreprise grandit et plus les critères d'organisation sont multiples.

2 - Adaptation de la structure à la technologie

Jane Woodward a montré l'impact de la technologie sur la gestion de l'entreprise. Il existe une relation entre la technologie utilisée et la structure adoptée par l'entreprise. Plus les technologies utilisées sont complexes, plus la structure administrative est élaborée et plus les cadres ont un nombre restreint de subordonnés.

3 - Adaptation de la structure à la stratégie de l'entreprise

Chandler a montré qu'à chaque grand changement de stratégie, il y avait une modification de la structure de l'entreprise dans les grandes entreprises Américaines. La structure doit suivre la stratégie pour garantir la performance.

Une croissance en volume de l'entreprise implique une structure par fonction ; une stratégie d'expansion géographique implique une structure par secteur géographique ; une stratégie de diversification implique une structure divisionnelle par produit ; une entreprise qui développe de nombreux partenariats va être organisée en réseau...

4 - Adaptation de la structure à l'environnement de l'entreprise

L'entreprise n'étant pas un système fermé, les données ne sont pas les mêmes pour les entreprises selon que l'environnement est stable ou évolutif.

Des structures centralisées peuvent être compatibles avec un environnement stable. Par contre, au fur et à mesure que l'environnement devient évolutif, voir turbulent, il faut des structures décentralisées.

L'entreprise n'est pas face à un seul environnement mais à une pluralité d'environnement car elle intervient sur plusieurs marchés. Dans ce cas, il faut que les différents organes de l'entreprise soient adaptés aux différents environnements.

5 - Tendances organisationnelles actuelles

On constate une tendance à la réduction des niveaux hiérarchiques et à un problème de réduction d'encadrement intermédiaire et de communication. De plus, de plus en plus d'entreprises abandonnent une organisation de type matricielle pour revenir à des structures hiérarchiques par fonction. On constate aussi de plus en plus d'équipes dirigeantes restreintes. Il apparaît une mise en place d'unité opérationnelle très autonome et réduite. L'organisation d'aujourd'hui se recentre sur son métier. La structure d'une entreprise n'est jamais figée. Chaque fois que de nouvelles unités apparaissent, il faut revoir la structure organisationnelle de l'entreprise.

D- LES FONCTIONS ASSURER

1 - L'apport de Fayol

Fayol s'est appliqué à faire une typologie des fonctions ; il a mis en évidence 6 groupes de fonctions :

- la fonction technique (ou fonction de production),
- la fonction commerciale (achat et vente),
- la fonction financière (rechercher et gérer les capitaux),
- la fonction de sécurité (protection des biens et des personnes),
- la fonction comptable (générale ou analytique),
- la fonction administrative (regroupe la fonction de direction : POCCC, et la fonction administrative générale diffusée dans toute l'entreprise).

2 - L'apport de Mintzberg

Mintzberg a mis en évidence les 5 parties de base d'une organisation :

- le sommet stratégique,
- la ligne hiérarchique,
- le centre opérationnel,
- les fonctions de support logistique (R&D, conseil...),
- la technostructure (service comptable, contrôle de gestion...).

3 - L'apport de Porter

Porter est le premier à parlé de chaîne de valeurs. Une chaîne de valeur est l'ensemble des activités d'une entreprise créatrice de valeurs.

Il a mis en relief 2 grands types d'activité : l'activité principale et l'activité de soutien.

- Activités principales

1. La logistique interne (elle existe et est indispensable).
2. La production (transformation de la matière, fonction des machines, entretien, emballage, traitement des informations relatives à la production).

3. La logistique externe (recherche d'une optimisation comme la logistique interne).

4. Les services (installation, formation, adaptation du produit, service après vente...).

- Activités de soutien

1. L'approvisionnement (au sens large).

2. Le développement technologique (technologies employées par l'entreprise).

3. La gestion des ressources humaines (gestion de carrière).

4. L'infrastructure de la firme (service de planification de l'entreprise, service comptable, service financier, service juridique, gestion de la qualité, gestion des systèmes d'information...).

CHAPITRE II**ACTEURS ET PROCESSUS DE PRISE DE DECISION****Objectifs pédagogiques**

La prise de décision est un processus impliquant un certain nombre d'acteurs et des relations entre ces acteurs formant ainsi un système. C'est également un processus lié à l'exercice du management en vue d'apporter des changements. Les étudiants, à l'issue de cette séquence, connaîtront des modèles de prise de décision et identifieront les acteurs sociaux agissant et interagissant dans ce système.

Contenu

Modèles de prise de décision : négociation, résolution de problème, arbitrage...

- Identification des acteurs
- Identification de leurs intérêts spécifiques

La notion de la décision

Ce qu'on l'entend par "décision" dans la plus part des disciplines) concerne des phénomènes très distincts. Pour la plupart des écoles rationalistes-analytiques, la décision est définie comme un choix entre plusieurs alternatives. Pour d'autres, la décision concerne aussi le processus de sélection de buts et d'alternatives. Les approches cognitives finalement traitent la décision comme le résultat d'un processus global de résolution de problèmes.

La modélisation qui désire savoir comment un décideur (individuel et collectif) prend une décision doit s'intéresser à la façon dont le décideur modélise le monde et au savoir-faire subjectif et intersubjectif qui permet de traiter cette information

Pour beaucoup de chercheurs, une décision n'est qu'un choix, où comme le dit Castles : "A decision is a conscious choice between at least two possible courses of action".

Chez d'autres, un peu moins extrémistes, on retrouve la notion de processus déjà rencontrée dans le concept de la résolution de problèmes en science cognitive. On introduit donc le temps et le changement en plus des choix. Scott par exemple attribue à tout processus de prise de décision les éléments linéaires suivants:

1. Un processus de recherche pour découvrir des buts
2. La formulation d'objectifs exacts
3. La sélection d'alternatives (stratégiques) pour accomplir ces objectifs
4. L'évaluation des résultats

Tout chercheur ayant quelque expérience de la recherche empirique appliquée partagerait l'avis que cette liste d'éléments ne reflète que partiellement la réalité. Le processus de la décision ne conduit pas linéairement de la sélection des buts à la "conclusion". Comme le notent par exemple Pressman et Wildavski ou Bardach, les

but d'une décision ne seront souvent "découverts" que durant le processus même de la mise en oeuvre de la décision.

Des schémas de ce type - même les plus élaborés - reflètent une vision biaisée par le plan normatif. En effet, les recherches empiriques sur les prises de décisions politiques complexes montrent qu'aucune de ces étapes ne peut être effectuée d'une façon optimale et à un moment précis de la décision. Toutefois, on doit attribuer une certaine valeur heuristique à cette démarche simple, car il est vrai qu'un acteur (collectif ou individuel) est concerné par ces quatre éléments de décision. Dans certains cas, un tel schéma linéaire peut suffire à décrire une décision.

Ces écoles réductionnistes postulent également que la décision est un phénomène interne à une agence de décision. Une décision est le résultat de l'interaction entre beaucoup de facteurs et le processus lui-même possède une organisation logique imposée non seulement par la structure "normative" du principe de la décision (programme linéaire) mais également par des processus d'affinement et de réorganisation induits par l'interaction avec l'environnement et la "mémoire" du décideur.

Notre perspective dans le cadre de ce cours sera systémique et cognitive: une décision est un processus complexe dont les "données" sont instables et dépendent également de l'interaction du décideur avec son environnement. La notion de décideur isolé est inutilisable dans la plupart des cas. Ainsi, un modèle de décideur devrait contenir également un modèle de l'environnement, même si ce dernier n'est pas sophistiqué.

La perception du décideur en science politique ne dépend pas uniquement d'orientations théoriques fondamentales.

Les modèles du décideur sont également inspirés par le type du décideur analysé. Ainsi par exemple, certains spécialistes en sciences administratives ont tendance à voir le décideur comme un élément qui cherche à maximiser son "profit" par rapport à l'organisation (Allison), d'autres le voient comme "suiveur de règles administratives" (Crecine). Dans les relations internationales, grâce à l'importance relative des individus, on s'intéresse davantage aux éléments politiques et idéologiques de la perception qui précède l'action (George et Holsti) ou encore à la nature conflictuelle des choix (Brams, Rappoport). D'autres encore évacuent presque le décideur de la décision et se concentrent sur son environnement (Meadows) ou sur les facteurs qui influencent la décision (Steinbrunner). Ce phénomène n'est guère surprenant. Les tâches cognitives ne sont pas du tout les mêmes pour les différents types de situations de décision. En outre, on peut étudier la décision à différents niveaux d'abstraction et sous des angles différents.

Revenons sur les étapes de la décision (qui ont donc une signification plutôt logique que temporelle). Celles qui sont les plus souvent citées par les auteurs non réductionnistes sont (1) la perception, (2) la préparation, (3) la décision et (4) l'exécution. Leurs opinions sur l'importance de ces processus varient énormément. Cette variété de vues et de paradigmes s'explique en partie par le type de décisions auquel ils s'intéressent. Les éléments ontologiques (cf. Klaus) à l'aide desquels on pourrait définir des types de décision illustrent la richesse de ce concept.

Ce sont:

1. Objet de la décision: but, "programme", opération, instrument, ...

2. Organe de décision: organisation, groupe, individu,
3. Type de prise de décision: routine, créatif, application d'un programme,
4. Portée de la décision: stratégique, tactique, opérationnelle, ...
5. Contrôle des éléments de la décision: bonne, moyenne,

Nous constatons que la différence structurelle entre certains types de décision peut être très grande. Cela explique en partie la divergence des paradigmes en ce qui concerne la définition de ce qu'est une décision et de ce qu'un décideur sait faire. Un grand nombre de ces théories de la décision, notamment la "decision theory" (Raiffa) ne concerne pas le phénomène global de la décision mais peut être utile pour un type de décision bien précis. Ces théories peuvent nous fournir encore des éléments importants pour une approche plus générale de l'étude du décideur politique.

Certaines théories de la décision ont été fortement influencées par le phénomène de la société post-industrielle. Les agences de décision politique ont aujourd'hui un problème de taille et d'étendue. Leur problème le plus important est celui de l'"effectivité", c'est-à-dire la capacité de réunir l'information permettant de prendre de bonnes décisions dans un environnement très complexe avec la contrainte supplémentaire de ne pas tomber dans des pièges anti-démocratiques. Exprimé moins normativement: un décideur politique moderne opère dans un environnement de problèmes très complexe et mal structuré et il doit intégrer beaucoup de demandes intra- et extra-organisationnelles et toutes les "logiques" qui leur sont attachées. La perception croissante de la complexité décisionnelle a focalisé la recherche sur la définition du problème, des processus de résolution de problème et de la mise en oeuvre. Le choix lui-même est maintenant envisagé comme élément répétitif dans un processus de traitement d'information mettant en interaction des individus avec une organisation.

Le décideur

Le décideur humain est un organisme ancré dans un environnement: c'est un acteur social. Il doit être décrit et traité comme un système ouvert qui, activement, saisit de l'information, qui la traite et qui agit. Il possède une certaine indépendance cognitive: il est "équifinal" (il peut atteindre le même but avec des moyens différents) et il est auto-organisateur. Décider veut dire agir. Une action, dans le cas idéal, possède une finalité, elle est consciente, planifiée et voulue. Un tel idéal-type doit être distingué du "pur comportement" qui n'est que réaction. L'action du décideur se trouve quelque part entre ces deux extrêmes, mais plus près de l'action "idéale". La décision, même simple, fait partie d'une action. Dans un sens étroit seulement, elle se ramène à un choix. Dans un sens plus général, la décision implique des opérations cognitives: la perception initiale du problème, la formulation de buts, leur définition pas à pas, leur transformation et leur réduction par des processus de résolution de problèmes (y compris le choix) jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée. La solution peut être définie comme plan d'action à exécuter partiellement par l'acteur et partiellement par l'environnement. L'action sociale est toujours située. Les décisions-actions complexes dans des environnements actifs et complexes comme le monde politique ont une structure qui ne se limite pas à l'enchaînement des quelques éléments cités, elle se constitue à partir de multiples décisions subordonnées.

La décision est un produit de "fonctions" internes et externes. Pour le psychologue, elle est le produit d'un problème (tel qu'il est perçu par le décideur) et de la nature du décideur. Cette perspective isole trop le décideur de son environnement cognitif externe. Pour le sociologue ou le politologue cognitiviste, la décision implique des processus cognitifs, des requêtes de communication et des facteurs sociaux internalisés. Le processus de décision interne est le fruit d'une multitude de structures de connaissances interagissantes, actives et passives, épistémiques et heuristiques.

On distingue entre la décision-processus, la décision simple et la décision complexe (ou les décisions au sens propre), et finalement la décision-choix. En ignorant un peu le principe d' "ouverture" de la décision sociale, on définit ces trois catégories de la façon suivante:

- La décision-processus possède comme point de départ la perception floue d'un problème. Ensuite interviennent des décisions simples ou d'autres opérations cognitives qui aboutissent parfois à des exécutions de plans, à la définition de buts, ou parfois à la redéfinition du problème. Elle aboutit à une évaluation des résultats.
- La décision complexe commence par un problème flou qui appelle à être précisé et factoriser en sous-problèmes abordables. Elle aboutit également à une évaluation des résultats.
- La décision simple a comme point de départ un problème bien formulé, un ensemble d'activités de résolution de problème et aboutit à l'élaboration d'un plan.
- La décision-choix possède comme point de départ un ensemble d'alternatives (d'action) et aboutit à un choix (d'action).

Ces quatre types de décision peuvent apparaître récursivement les unes dans les autres. En règle générale, en politique, les décisions simples font toujours partie d'une décision-processus, et les décisions-choix font partie de décisions simples. Donc, à priori, une décision en politique est liée à un processus.

Dans le monde empirique, la prise de décision et même le simple choix entre plusieurs alternatives impliquent toujours un traitement d'information en plusieurs étapes . Ce qui est donc intéressant, c'est de savoir comment une personne arrive à une décision et non pas pourquoi, car on peut toujours justifier rationnellement une décision en inventant un problème de choix a posteriori. Le "pourquoi" est une conséquence du "comment" et non inversement.

Les étapes de la décision que nous allons présenter ne sont pas des étapes causales et temporelles strictes. Ces modèles décrivent en termes rationnels la prise d'une décision, mais ne représentent pas une réalité psychologique précise. Il existe trois raisons principales pour cela : (1) seuls des problèmes fermés (comme un problème arithmétique) peuvent être définis en termes d'état indésirable à transformer en état de but à l'aide d'un certain nombre d'opérateurs connus.

Beaucoup de problèmes en politique sont mal définis. L'état actuel du problème et le but à atteindre sont souvent mal connus et doivent être élaborés dans un dur labeur. Un décideur politique doit s'occuper de plusieurs problèmes à la fois. Ces problèmes ont une interdépendance qui peut être forte, par exemple, ils peuvent affecter des buts communs. Aussi, même si un problème est attaqué d'une façon isolée, il n'est jamais perçu totalement en dehors du contexte. Sa perception, la définition de buts, les moyens d'actions envisagés etc. sont affectés par cet effet

"réseau". Dans de nombreux problèmes, les solutions ne sont pas trouvées par des moyens clairs et transparents, mais par des processus de raisonnement (individuels ou institutionnels) associatifs comme l'analogie.

Les "étapes" de la décision

La décision est un processus de résolution de problème qui met en oeuvre des connaissances de nature très variée.

La décision correspond à la classe de "problème relativement bien défini" que l'on retrouve dans la littérature de la science cognitive qui s'inspire des travaux de Dörner et de Simon).

Un problème existe, si:

- Le décideur perçoit un état interne ou externe non désiré A.
- L'état de départ A non désiré doit être transformé dans un état de but B.
- Le décideur ne sait pas au départ, comment parcourir le "chemin" qui va du point de départ A vers le point de solution B.

Prendre ce type de décision simple équivaut en termes de psychologie cognitive à résoudre un problème bien structuré en appliquant des opérateurs cognitifs à un "espace de problème". Etant donné, que même les décisions simples ne possèdent ni problème ni but bien défini, il convient d'élargir cette définition de "problème" en une recette d'action (décision complexe):

1. Le décideur doit transformer la perception peu précise du problème en problème plus précis et mieux structuré.
2. Les buts de la décision doivent être précisés.
3. Le problème doit être transformé en sous-problèmes abordables.
4. Chaque sous-problème peut être résumé par un but à atteindre. Pour chaque sous-but il s'agit de trouver des heuristiques (opérateurs) qui permettent de le résoudre.
5. La poursuite des sous-buts doit être coordonnée stratégiquement. Il s'agit aussi de résoudre des conflits entre sous-buts.
6. Une fois que tous les sous-buts ont été atteints, il faut évaluer si le but général a été atteint.

Ces points nous rapprochent de la décision-processus plus fréquente en politique, la différence est que le processus de résolution d'un problème n'est que très rarement une affaire aussi bien structurée. Comme on l'a déjà fait remarquer, ces étapes de la décision forment une suite suggestive plutôt qu'une suite causale et temporelle.

Il faut donc interpréter ces étapes de la décision comme un ensemble de processus cognitifs impliqués dans une décision. Ils peuvent exister en parallèle et sont en interaction. Seulement, leur importance relative varie beaucoup pendant le déroulement de la décision.

Nous proposons donc d'étudier la décision plutôt comme une fonction de connaissances intervenues que comme le déroulement séquentiel de N étapes de décision.

Examinons de plus près quelques uns de ces processus qui impliquent des connaissances de résolution de problème:

(a) La définition du problème

Au premier stade, le décideur perçoit un problème. Ce problème doit être exprimé dans des termes plus précis. Le décideur rassemble autant d'informations que nécessaires pour prendre sa décision. Ce qui est nécessaire est défini par plusieurs facteurs, entre autres par les exigences du problème et par les ressources que les agents peuvent investir. Une partie importante de cette information est fournie par l'environnement. A l'aide de média variés, le décideur se renseigne sur le problème à résoudre. Lui-même ou d'autres agents donnent au décideur une définition (parfois cohérente, parfois non) de la situation. Très souvent, le décideur identifie au même moment les buts à atteindre à la fin du processus. Une autre source importante pour la définition du problème est la mémoire sémantique et épistémique du décideur. Tout ce qu'il perçoit l'est en fonction de connaissances déjà existantes. Ainsi on comprend déjà pourquoi le stade suivant (définition de buts) est très lié à celui de la définition du problème.

(b) Définition et utilisation de buts

Les buts ont des fonctions multiples à la fois au niveau du comportement général (survie) et au niveau instrumental (planification des actions). Par rapport aux activités du décideur politique, nous pouvons distinguer plusieurs classes de buts. Il existe des buts de très longue durée, voire permanents. Ceux-ci sont souvent liés au bien-être du décideur et n'ont pas forcément un rapport très direct avec le problème qu'il doit résoudre. Toutefois, leur rôle est crucial. Quand, par exemple, un fonctionnaire doit prendre une décision délicate, il pense aussi aux implications qu'a sa décision sur lui et son organisation. Ou encore, lorsqu'il y a une pression "de la rue" pour résoudre un problème perçu, le politicien ne perçoit peut-être pas lui-même le phénomène en tant que problème, mais il a concrètement le problème d'avoir un problème sur les bras. Autrement dit, le but de préservation (politique) est activé, car une non-réponse à l'environnement est potentiellement menaçante. Un deuxième ensemble important de buts à long terme est lié à la fonction du décideur. Plus sa position politique est élevée, plus il a des buts généraux de maintien ou de poursuite de quelque chose qui concernent son environnement. Cognitivement parlant, ces buts restent souvent dans un état semi-actif. Ils sont scrutés périodiquement ou alors activés par un stimulus venant de l'environnement. Lorsqu'un problème apparaît, plusieurs de ces buts peuvent "s'activer". Ils sont souvent liés entre eux, parfois de façon conflictuelle. (Par exemple, l'Etat doit fournir des bonnes prestations mais il doit limiter ses dépenses). Ces deux classes de buts (maintien du décideur, buts de l'environnement liés à sa fonction) peuvent être exceptionnellement créées lors d'un processus de décision, mais le plus souvent ils sont seulement activés, identifiés, poursuivis ou légèrement modifiés. Nous les appelons buts universaux ou centraux. Ces buts sont organisés dans un réseau

relativement stable ayant des relations hiérarchiques (but - sous-but) et des relations de priorité (importance relative). Sans être logiquement cohérent, ce réseau joue un rôle important dans toute activité du décideur.

Les buts qui concernent plus spécifiquement la finalité d'une décision seront appelés buts généraux de la décision ou simplement objectifs de la décision. Dans les théories de choix traditionnels (par exemple la théorie des jeux discutée plus haut), on présuppose que ces buts sont connus par le décideur et qu'ils sont bien définis. Les études de politique publique et de politique étrangère ont montré que ce n'est pas le cas en règle générale. Ces buts généraux de la décision ne sont obtenus qu'après un long processus. Souvent, ils restent mal définis, voire contradictoires. Ces objectifs de décision sont toujours en interaction avec les buts universaux et parfois sont engendrés par ces derniers.

Au début du processus de décision, il faut faire une analyse de la situation comme nous l'avons vu et une analyse de buts qui tiennent compte des buts universaux concernés. La plupart des buts généraux de la décision sont définis dans les termes suivants: il existe une situation B dans laquelle la situation A actuelle doit être transformée. Ceci ne signifie pas que la définition du problème et les buts à atteindre soient complètement identiques au fond. Le but doit tenir compte du nécessaire et du possible. Par exemple, le chômage est un problème pour certains dans nos sociétés, mais cela ne signifie pas que la société devrait avoir pour but le plein emploi. Trop de chômage est un problème pour la société, mais il est parfois trop coûteux de le réduire à un niveau plus acceptable.

Une troisième catégorie de buts intervenant dans le processus de la décision fait partie de cette décision, elle possède un rôle instrumental à la poursuite de la décision. Nous allons les discuter ci-dessous.

(c) La résolution du problème

Résoudre un problème identifié signifie plusieurs choses. Au problème à résoudre, on associe au moins un but à atteindre. En politique, atteindre ce but implique souvent atteindre plusieurs sous-buts en parallèle. Ces sous-buts peuvent être décomposés à leur tour. Ce processus est appelé factorisation car chaque sous-but reflète un problème partiel à résoudre. Grâce à des connaissances stratégiques, le décideur essaie de diviser un problème en des unités plus réduites qui respectent un ordre hiérarchique, temporel et causal. Une fois cette factorisation accomplie, il s'agit de coordonner et de contrôler la poursuite des sous-buts et de régler d'éventuels conflits. Cette décomposition du problème en sous-buts (ou sous-problèmes selon un autre point de vue) ne représente que le niveau supérieur des opérations. La réalisation de sous-buts met en oeuvre des connaissances multiples, telles que l'application d'instruments de pilotage (comme des instruments juridiques) ou l'allocation de ressources. Au plan cognitif, il s'agit d'élaborer, ou de retrouver et d'adapter, des plans que l'on peut exécuter. Nous reviendrons plus tard sur ce point.

(d) L'évaluation

Vers la fin d'une décision-processus, le décideur évalue l'effet des mesures (décisions) prises par rapport au but à résoudre. Il teste si les actions ont eu l'effet voulu. En fonction des résultats, certains processus de résolution de problème doivent être répétés et modifiés, jusqu'à ce que le sous-but concerné ait été atteint de façon satisfaisante. En politique, cette évaluation se fait souvent d'une façon informelle. S'il existe parfois un contrôle détaillé des effets voulus, il manque en règle générale une analyse de l'impact global d'une action politique. Un tel impact entre seulement dans l'évaluation lorsqu'un but universel a été "réveillé" dans le cours du processus complet de la décision.

(e) Le processus complet de décision

L'organisation globale d'une décision-processus (donc de la décision qui inclut les stades cités ci-dessus) est le résultat de l'interaction de plusieurs couches de "processus". Il existe une ou plusieurs stratégies générales de la décision ou de résolution de problème. Ces stratégies ne sont pas des "programmes" fixes, mais des heuristiques qui organisent et qui contrôlent le processus. Certaines connaissances s'activent peut-être comme des "démons" (c'est-à-dire quand c'est nécessaire), mais d'autres sont mobilisées de façon "top-down" ou "goal-driven"). Ainsi, il ne faut pas confondre la description d'un processus de décision avec le savoir qui est impliqué dans sa génération.

Jusqu'à présent, nous avons traité la décision comme un processus qui a comme point de départ un problème et comme fin une sorte de solution.

CHAPITRE III

POUVOIRS ET RELATIONS ENTRE LES ACTEURS

Objectifs pédagogiques

Le pouvoir local fait partie du pouvoir politique, bien qu'il n'ait pas toujours les mêmes fonctions, ni des objectifs identiques. Individuellement, chaque acteur d'un système possède un pouvoir d'influence. Au niveau de l'organisation, il existe des zones d'incertitude permettant d'exercer cette influence. Chaque relation est considérée comme un pouvoir en soi dans la mesure où, lors d'un échange, chacun cherche à agir sur l'autre en fonction de ses buts propres. Les participants, à l'issue du cours, connaîtront les environnements où l'acteur peut exercer un pouvoir et le type de relation entre certains acteurs.

Contenu

- Pouvoir du point de vue d'un acteur : capacité de négocier en sa faveur, d'agir sur l'autre
- Pouvoirs générés par l'organisation (contrôle des zones d'incertitude): expertise, environnement externe, communication et hiérarchique
- Identification des pouvoirs "réels" des acteurs identifiés au Thème 1.
- Relation complémentaire et conflictuelle

Le pouvoir

Poser le problème du pouvoir comme le problème central d'une organisation (et non plus les besoins ou les motivations) est une petite révolution dans l'univers des représentations de l'entreprise, Longtemps, en effet, celle-ci a été montrée, en particulier par ceux qui y possédaient une responsabilité, comme un ensemble qui ne fonctionnait que sur un consensus. On voulait y voir l'image harmonieuse de membres d'une collectivité solidaire unissant leurs efforts pour lutter dans un univers dur, hostile, impitoyable et finissant par triompher grâce à leur union. Dans cette représentation idyllique, un peu "image d'Epinal", de l'entreprise, le jeu du pouvoir, les rivalités internes étaient passées pudiquement sous silence ou ignorés.

Sans nier la nécessité d'une unité, force est de reconnaître que les choses ne se passent pas d'une manière aussi harmonieuse, La vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir. Ceux-ci ne sont pas liés seulement à des ambitions personnelles, et, par principe, l'analyse stratégique s'interdit de porter des jugements moraux. On constate que des individus et des groupes, différents de par leur formation et leur fonction, ont des objectifs qui ne coïncident jamais exactement. Chacun a sa vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble. Cette vision différente entraîne des stratégies pas toujours concordantes. Il y a conflit de pouvoir. Et ce conflit entraîne à son tour le besoin d'un pouvoir régulateur de ces conflits, Double nécessité d'un pouvoir.

On illustre facilement ce fait par le constat suivant. Chaque grande fonction de l'entreprise est occupée par des personnes qui ont reçu une formation différente et dont les objectifs sont en partie contradictoires. L'opposition entre l'objectif de la production sortir un produit de série, donc le plus homogène possible et l'objectif du commercial adapter chaque produit au goût du client, donc avoir des produits diversifiés est proverbiale. On rapporte à ce propos la phrase d'Henry Ford à ses agents commerciaux : "Demandez-moi n'importe quelle couleur de voiture, pourvu qu'elle soit noire." Toute analyse un peu approfondie d'entreprise révèle le même type de phénomènes. On y rencontre des conflits entre services qui prennent la forme de conflits de pouvoir : chacun cherche à influencer en faveur de la solution qui a sa préférence Ces conflits devront être arbitrés par l'équipe de direction ou le dirigeant, jouant ainsi un second jeu de pouvoir.

1-. Définition du pouvoir

Ces exemples vont nous permettre de donner du pouvoir une première définition très générale : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes.

Cette définition a l'intérêt de mettre l'accent sur le caractère relationnel du pouvoir. C'est dire que celui-ci se présente comme une relation et non comme un attribut. Un attribut se définit comme "ce qui est propre, appartient particulièrement à un être, à une chose", selon le Petit Robert qui donne comme exemple : "le droit de grâce était un des attributs du droit divin". Cet attribut se définissait indépendamment de son exercice, en soi pourrait-on dire. Le définir comme une relation, c'est mettre l'accent sur le fait que le roi, se voyant reconnaître ou exerçant concrètement ce droit, est en relation avec ses sujets, objets potentiels ou en actes de ce droit. Avant même de gracier concrètement tel ou tel condamné, la possession du droit de grâce crée une relation particulière entre le roi et ses sujets, La critique violente de l'arbitraire royal portera, entre autres, sur la possession de ce droit, que les révolutionnaires tenteront de définir comme une relation entre le peuple souverain et le pouvoir auquel ce dernier peut déléguer momentanément certains droits.

L'idée de relation va au-delà de la délégation, Elle inclut l'idée de réciprocité, Celui qui détient le pouvoir le supérieur peut contraindre un inférieur à agir, mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières. Il peut obéir avec zèle, ou en traînant les pieds, mettre l'accent sur tel aspect de sa mission plutôt que sur tel autre, C'est un fait d'expérience courante de constater que tel subordonné juge important tel aspect que son supérieur traite, au contraire, comme mineur. Il va "fignoler" une production, un rapport, alors que le supérieur souhaiterait que les choses aillent vite et que, dans ce cas, on produise plutôt de la "grosse cavalerie".

Si la pression du supérieur est alors plus forte, l'inférieur en profitera pour demander des choses qui lui tiennent à coeur et qu'il réclame depuis longtemps sans jamais arriver à les obtenir : davantage de moyens, la possibilité d'un accès à tel service, la mutation d'un membre de son équipe et/ou un recrutement nouveau, etc. La réciprocité inclut l'idée d'une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. L'inférieur a même intérêt à savoir quelle importance est accordée par le supérieur à l'exécution de l'ordre en question. Plus cette exécution est un enjeu important pour le supérieur, plus l'inférieur pourra tenter d'obtenir les avantages qu'il demande depuis longtemps. Il se développe ainsi toute une stratégie de la connaissance des enjeux des supérieurs permettant aux inférieurs de mener leurs stratégies. Chacun essaie de savoir "ce qui est important pour le chef", parce qu'il est pour lui indispensable de pouvoir définir son comportement en conséquence. Il aligne son objectif sur ceux du chef et il peut alors faire pression de manière efficace.

Il ne peut le faire cependant que dans une certaine mesure, car la relation de pouvoir reste une relation déséquilibrée. Il est incontestable que le supérieur, sauf cas exceptionnels, a davantage de ressources que l'inférieur. On pense ici non seulement au pouvoir formel qui résulte de sa position hiérarchique, mais à sa meilleure maîtrise de l'information, à son système de relations, à ses capacités

d'intervention, etc. Incontestablement, il possède davantage d'atouts.

On aboutit ainsi à une première définition du pouvoir : le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A. Cette définition a l'avantage de montrer clairement la dépendance de B par rapport à A et le fait que A dispose de ressources supérieures à celles de B. Mais elle ne met pas en lumière la réciprocité possible de B par rapport à A. Et si B ne veut pas faire ce que veut A, ou réclame explicitement ou implicitement un prix trop élevé pour exécuter l'ordre ? Concrètement, les choses ne se passent pas vraiment comme le laisse entendre cette définition, qui a un aspect trop mécanique. Avant de donner un ordre tout supérieur s'assure ou a intérêt à s'assurer que son ordre sera exécuté. Faute de quoi, il risque ou une mauvaise exécution ou un affrontement, contre lequel il doit chercher à se garantir au préalable. Faute de quoi il prend le risque d'une épreuve de force qu'il faut prévoir, là aussi.

On en arrive donc, pour la rendre plus proche des faits, à modifier la définition du pouvoir de la manière suivante : *le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables.* Cette définition efface le caractère d'automatisme de la première. Il n'est jamais vrai que le supérieur, par le seul fait qu'il soit supérieur, puisse obtenir ce qu'il veut. Il doit préparer le terrain, manoeuvrer, avoir un comportement stratégique pour y parvenir. Sa simple position hiérarchique ne suffit pas.

2-. Les ressources du pouvoir : contrainte et légitimité

Le but recherché par A est donc de parvenir à faire faire à B ce que lui, A, désire. Comment y parvient-il c'est-à-dire, en termes d'analyse stratégique, de quelles ressources dispose-t-il ?

La première, celle qui se présente spontanément à l'esprit, est la ressource de la contrainte. Le supérieur dispose d'un ensemble de moyens de contrainte, physiques, matériels, administratifs, etc. Dans une organisation, et lors des situations les plus courantes, cette contrainte peut aller de l'exclusion et du licenciement à l'ordre intimé sur un ton sans réplique, en passant par toute la gamme des sanctions ou des menaces de sanctions prévues ou imaginables. Cette situation est celle où le supérieur utilise la force pour obtenir l'obéissance. De toute manière, "la référence, au moins hypothétique, à la force est constitutive de toute relation de pouvoir".

Il n'en résulte pas que tout rapport de pouvoir puisse être réduit à un rapport de forces. Cette expression est souvent utilisée pour décrire certaines relations dans l'entreprise, comme par exemple celles, antagonistes, entre une direction et des syndicalistes. Le rapport de forces est inclus dans la relation de pouvoir. Mais il ne signifie pas que la seconde se limite au premier. Paradoxalement, l'expression "rapport de forces" est employée alors que chacun des adversaires va recourir à d'autres moyens que la force pure pour aboutir à ses fins. Elle l'est, souvent par les syndicalistes pour laisser entendre que l'on est dans une situation antagoniste. Son usage permet de faire comprendre qu'il y a une opposition et que celui

qu'emploie l'expression cherche à la radicaliser. Parler de rapport de forces, c'est pouvoir laisser entendre que l'or est dans une situation de lutte de classes. On passe à un vocabulaire de type militaire.

Or l'usage de ce vocabulaire ne veut pas dire que les adversaires auront recours à la force pure. Au contraire chacun va chercher à renforcer ses ressources du côté non violent avant d'arriver au stade ultime que représente l'usage de la force. Et la ressource antithétique de la force est sa légitimité. Celle-ci est, depuis Max traditionnellement définie comme la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions. Elle se situe donc du côté du dominé comme une adhésion ou au moins un acquiescement. Celui qui veut s'opposer au pouvoir doit s'appuyer sur une légitimité qu'il dénie au pouvoir. Un mouvement révolutionnaire ne peut prendre corps que dans la mesure où la légitimité dont il se réclame est supérieure, dans l'esprit des dominés, à celle du pouvoir en place.

Max a particulièrement développé l'analyse des sources de la légitimité. On a vu que, pour lui, le type de domination rationnelle est le seul qui permette à une société du modèle de la société industrielle de se développer. Non que ce type de domination soit absolument nouveau. La référence à une source de domination rationnelle a toujours existé dans beaucoup de sociétés et l'organisation des cités grecques ou celle de la République romaine en seraient de bons exemples. Mais la société industrielle a besoin de ce type à l'exclusion des autres parce qu'elle doit constamment légitimer un modèle de développement qui se veut rationnel. Elle ne fonctionne qu'en fondant sa légitimité dans un modèle de développement rationnel.

Bien qu'il soit toujours détenteur de contrainte, le supérieur n'y recourra que rarement. Dans beaucoup de situations, heureusement, il obtient obéissance à ses ordres par sa seule autorité car il a su légitimer l'exercice de son pouvoir. L'autorité, qui n'est pas seulement une catégorie du pouvoir car elle peut exister hors d'un statut de subordination, connote une relation de confiance. C'est le cas lorsqu'une personne émet un message que l'autre reçoit et auquel elle obtempère sans qu'il y ait subordination de l'une à l'autre. Lorsque c'est le cas, il y a relation d'autorité si celui qui exécute un ordre ou une mission le fait, non parce que l'émetteur dispose d'un pouvoir dans l'organisation, encore que cela puisse être le cas, mais parce qu'il a obtenu la confiance du récepteur. Bien entendu, il est souhaitable que pouvoir et autorité se recouvrent. Mais l'expérience quotidienne prouve que ce n'est pas toujours le cas.

3-. Les sources du pouvoir

Pour quelles raisons le supérieur obtient-il la confiance de ses subordonnés ? Pourquoi son pouvoir est-il reconnu légitime ? Poser ces questions revient à poser celle de la source du pouvoir dans les organisations. Michel **Crozier** et Erhard **Friedberg** en énumèrent quatre.

La première, la plus immédiatement perceptible, est celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable.

L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues. Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra la négocier comme des avantages ou des privilèges". Cette définition est apparemment claire et semble se suffire à elle-même. Celui qui est capable de résoudre certains problèmes cruciaux possède un certain pouvoir, sinon la réalité et la totalité du pouvoir. Élémentaire, mon cher Watson. Elle renvoie cependant à deux types de difficultés.

La première est de savoir ce que l'on entend par résolution des problèmes cruciaux. Le nombre d'experts, très compétents dans un domaine particulier mais incapables de saisir les répercussions de leur expertise sur l'ensemble des autres domaines, est considérable. L'univers de l'entreprise est rempli de projets mort-nés, ou, pire encore, qui ont mis longtemps à mourir. Ces projets avaient été pourtant mis au point par des experts compétents. S'il s'agit d'introduire un système d'informatique de gestion dans une entreprise, le spécialiste de ce système aura un certain pouvoir. Quelle est sa mesure ? Ne vaudrait-il pas mieux dire que celui qui commande l'expert, tant que la pertinence de cette expertise est reconnue par l'ensemble de ses pairs, a du pouvoir ? Celui qui, ayant une situation institutionnelle de pouvoir et faisant appel à une nouvelle technologie après avoir convaincu ses pairs de la nécessité de son introduction, fait appel à un expert en lui faisant sentir sa dépendance, celui-là renforce considérablement son pouvoir. Il n'en est pas forcément de même de l'expert proprement dit. L'expertise confère du pouvoir si elle est liée à une situation stable et reconnue dans l'organisation. Plus que d'expertise, il convient donc de parler ici de compétence liée à un statut stable dans l'entreprise. De même, le chef ne doit pas être le plus compétent dans tous les domaines. Il doit l'être assez pour comprendre les langages, les objectifs et les stratégies de ses subordonnés et coordonner leur action. C'est là que réside sa principale compétence.

La seconde question posée par l'expertise concerne l'adhésion du groupe aux conclusions de l'expert. Celui-ci peut bien proposer de bonnes solutions. Si ceux qui sont chargés de les mettre en application ne les acceptent pas, elles resteront lettre morte. On est au cœur du problème de la rationalité webérienne et du scientisme taylorien. L'idéal de la domination rationnelle a tendance à s'incarner dans l'expertise, idéal relayé par le modèle de division du travail proposé par Taylor. La "science", objet de la vénération de notre société technique, est légitimée par toute sorte d'institutions, dont l'école et les spécialistes qu'elle produit. L'homme de science y paraît comme celui que l'on ne peut contester. Or ses échecs sont liés à cette intouchabilité du savoir "Puisqu'il est le plus compétent, sa décision ne peut qu'être bonne. "Une décision, en effet, n'a pas de sens seulement en elle-même, mais en liaison au groupe social auquel elle s'appliquera. Le pouvoir de l'expert est toujours un pouvoir dangereux. Les groupes dans l'entreprise le sentent bien qui le mettent en échec. Si elle est évidente, cette source de pouvoir est donc fragile.

La deuxième source concrète du pouvoir dans les organisations réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement.

Parce qu'elle s'insère mieux dans le tissu des relations habituelles qui font la vie de l'entreprise, cette source est plus importante et plus stable. Inutile d'insister sur l'importance des communications, sur le fait que l'information est du pouvoir parce qu'elle permet de mieux maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. Celle-ci en effet reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence. La force de celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise vient de ce qu'il détient la connaissance des réseaux à la fois dans les deux domaines. C'est le fameux "marginal sécant" partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres". Il peut, mieux que l'expert qui en est démuné, utiliser ses connaissances dans les deux milieux pour consolider et agrandir son pouvoir. Un acteur utilise, dans une organisation, les relations qu'il a avec une autre organisation à des fins parfaitement stratégiques.

La troisième source de pouvoir est proche de cette dernière. Il s'agit de la communication.

Rien n'est sans doute, plus difficile à organiser qu'un bon réseau de communications. Une décision peut échouer non par la qualité de ceux qui l'ont préparée mais parce que leurs informations étaient préalablement insuffisantes ou que la décision a été mal transmise et donc l'exécution inadéquate. Tout individu a besoin d'informations et il dépend pour elles de ceux qui les détiennent. On sait bien que des conseillers informant à sens unique peuvent infléchir ou modifier une politique. Réciproquement, celui qui reçoit ces informations peut, à son tour, peser sur ses correspondants par celles qu'il transmet ou non. La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique. Elle s'effectue donc en fonction des objectifs des individus et de ceux qu'ils prêtent à leurs correspondants.

Dernière source de pouvoir répertoriée par nos auteurs : l'utilisation des règles organisationnelles.

Les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir qu'ils maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser. Les grandes organisations ont familiarisé leurs membres et leurs utilisateurs à l'idée qu'on ne se débrouille bien, et donc que l'on ne peut exercer une pression efficace, que dans la mesure où les règles sont connues. Cela apparaît assez clair pour qu'il n'y ait pas lieu d'insister. Il vaut quand même la peine de faire remarquer que la multiplication des règles n'a donc pas seulement comme résultat de formaliser et de préciser les règles du jeu faisant exister par là même d'autres règles informelles où se distribue le pouvoir, mais aussi de favoriser ceux qui ont le temps ou le goût de les étudier. Par exemple, les règles d'avancement dans la fonction publique ne servent pas seulement à lutter contre l'arbitraire en limitant le pouvoir des supérieurs ; elles servent à ceux qui, dans le sésail, les ont apprises, vécues et peuvent alors les utiliser mieux que ceux qui les connaissent moins.

Les quatre sources du pouvoir renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude. Cette dernière est une condition d'existence du pouvoir.

L'analyse stratégique avance ces trois principaux concepts pour rendre compte du fonctionnement réel des organisations. En s'aidant de l'analyse du pouvoir et de celle des zones d'incertitude, en construisant les systèmes et sous-systèmes d'action concrets, tout membre d'une organisation peut en comprendre le fonctionnement et donc agir utilement sur lui. La pertinence de l'analyse stratégique ne se démontre pas en théorie, elle se prouve sur le terrain. Nous pouvons personnellement témoigner de cette utilité, parce que nous l'avons éprouvée dans les entreprises et en ajoutant qu'elle se révèle surtout auprès de ceux qui, à quelque niveau qu'ils appartiennent possèdent un certain pouvoir. Le lieu le plus pertinent de l'analyse stratégique est celui des acteurs qui peuvent jouer le jeu du pouvoir, de sa conquête et/ou de son élargissement. A leur niveau, les outils de l'analyse stratégique sont un excellent moyen de comprendre leurs comportements et ceux qu'ils voient se dérouler devant eux.

Ces trois concepts nous paraissent fondamentaux pour comprendre le fonctionnement des organisations. Ils sont un point de passage obligé et il faudra toujours y recourir. Il s'agit d'acquis non réversibles. Cependant, ils ne sont pas à mettre au même niveau.

Le concept de pouvoir renvoie à une dimension qui est toujours présente dans tout comportement à l'intérieur d'une organisation. Toute action peut et doit donc se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs qui y participent, et à leurs ressources. Enjeux et ressources sont les dimensions concrètes permettant d'étudier les jeux de pouvoir. De même il faudra analyser de près les incertitudes auxquelles sont soumises les organisations. Le concept de système d'action concret se prête par contre, beaucoup mieux à un repérage préalable. Les jeux structurant les relations s'organisent autour des domaines correspondant à la structuration du groupe : l'affectif, le culturel et enfin celui de l'identité.

CHAPITRE IV **L'AUTORITE ET LA COMMUNICATION FORMELLE**

1. Pouvoir et autorité

D'une manière très générale, on peut définir le pouvoir comme une capacité d'influence sur autrui (nous reviendrons plus loin sur cette définition): le pouvoir suppose donc toujours l'existence d'une relation entre acteurs. Par contraste, l'autorité est un attribut: il s'agit d'un phénomène de croyance selon lequel une légitimité est accordée à celui ou celle qui en bénéficie ainsi qu'aux actions qu'il ou elle entreprend.

On a longtemps considéré que seule existait l'organisation officielle. Les études de Hawthorne et de Barnard ont cependant montré qu'il y avait aussi, dans toute

organisation une vie informelle, liée au besoin de maintenir une identité, à l'adhésion des membres de l'organisation à un ensemble plus vaste, etc.

Barnard opposait cette vie informelle à la structure hiérarchique de l'organisation officielle. Depuis lors, on s'est rendu compte que la structure formelle peut aussi bien se manifester par le rôle de coordination entre départements joué par certains experts, l'existence de communications latérales, etc. Auparavant, l'informel était associé à l'ensemble des phénomènes qui n'avaient rien à voir avec la structure officielle de l'organisation; à présent, on y voit surtout les relations de pouvoir.

STRUCTURE	CONCEPTION CLASSIQUE	CONCEPTION MODERNE
- FORMELLE	la ligne hiérarchique	la structure officielle
- INFORMELLE	le reste	le pouvoir

En réalité, il s'agit d'une opposition factice: quand des relations de pouvoir sont légitimées, elles entrent dans un système d'autorité et deviennent par conséquent formelles ou officielles. Mais elles engendrent ou stimulent à leur tour des relations conflictuelles informelles. Les structures formelles ou informelles se répondent donc et s'articulent sans cesse l'une à l'autre, de manière éminemment dynamique. Il est totalement artificiel de figer le système dans sa structure formelle.

La distinction formel/informel n'est proposée qu'à des fins purement analytiques mais il faut garder à l'esprit l'interdépendance effective entre ces deux types de structure. Convenons que la structure formelle renvoie à l'existence de règles ou de prescriptions écrites, qui constituent le cadre de l'action quotidienne des membres de l'organisation.

2. Les flux de communication formelle

2.1. Systèmes de flux formels

A. L'ORGANIGRAMME

L'organigramme est sans doute la première chose qu'on présente dans une firme comme moyen de mieux la connaître. Il n'est qu'une représentation du *flux d'autorité* qui permet de repérer la répartition officielle des fonctions, avec les liens de subordination et de travail: on observe ainsi qui est subordonné à qui et qui travaille avec qui, dans quel département. Il s'agit, la plupart du temps, d'une représentation trop fruste et simpliste pour obtenir une vision valable de la complexité organisationnelle.

B. LE FLUX DE TRAVAIL, LES ROLES ET LES STATUTS

Le *flux de travail* (*work flow*) est une autre manière d'aborder la structure formelle de l'organisation. Il s'agit de la séquence des travaux nécessaires pour qu'un input devienne un output. Dans une aciérie, le flux de travail se présente de la manière suivante:

minerai —>acier—>laminé

Dans un hôpital, le flux de travail se présente de la manière suivante:

entrée du patient—>inscription—>consultation—>traitement éventuel
—>paiement —>sortie

Dans une administration, le flux de travail se greffe sur le circuit suivi par les dossiers traités. Il ne s'agit pas d'un flux hiérarchique. Il peut faire l'objet d'un contrôle par la hiérarchie mais peut également avoir lieu sans relation avec la hiérarchie ni sans étapes hiérarchiques. Ce flux de travail, qui coexiste avec le flux d'autorité, est très important à observer dans la mesure où il conditionne les relations quotidiennes dans la vie des organisations.

L'analyse du flux de travail comporte deux étapes:

- la description du travail à effectuer et de la manière de le faire (qui fait quoi, avec quel outil et à quel moment?);
- l'étude des réglementations en vigueur, particulièrement dans le cadre des structures bureaucratiques.

La première phase suppose la description des postes de travail, même situés à des niveaux très hauts dans l'organisation, et non des fonctions (qui peuvent quant à elles être exercées par différents services et plusieurs personnes): elle suppose une analyse minutieuse des tâches affectées à chaque poste et pas seulement des tâches que les agents doivent accomplir selon les règles écrites en vigueur.

Mais cette description du poste de travail aboutit finalement au simple énoncé d'un ensemble de tâches et est donc sociologiquement assez pauvre. C'est la raison pour laquelle il semble plus intéressant de recourir à des notions comme celle de rôle et de statut, à partir de la position occupée dans la division du travail et dans un système de communication. Attention: il ne s'agit pas de notions formellement définies comme telles, mais plutôt de concepts qui nous permettent d'appréhender la réalité.

Le rôle est un modèle plus ou moins standardisé de comportement. Au théâtre, sont établis à l'avance des personnages, ayant telle position sociale et oeuvrant dans tel contexte dramatique. Chacun de ceux-ci reçoit des rôles assignés, s'en saisit et les interprète. Le rôle vécu est donc la manière dont les acteurs interprètent les règles de comportement qui leur sont données. Chaque individu joue plusieurs rôles selon le contexte dans lequel il se trouve: familial, civique, professionnel, politique, etc.

Quant au statut, il ne s'agit pas d'une notion juridique. Dans la plupart des organisations, le statut juridique n'est d'ailleurs pas clairement établi, sauf peut-

être dans les administrations publiques. Nous l'entendrons comme, d'une part, l'ensemble des droits, privilèges et immunités dont jouit une personne ainsi que, d'autre part, l'ensemble des devoirs, restrictions, limitations et prohibitions qui gouvernent ses attitudes.

Dans une organisation, le statut est lié à la position hiérarchique et à la compétence et peut être plus ou moins formalisé. A un extrême, le statut est très marqué: dans l'administration publique, l'Armée, l'Eglise, etc. Il se caractérise alors par un appareil institutionnel avec cérémonies d'intronisation, prestations de serment, insignes et habits distinctifs, etc. A l'autre, il est très peu marqué: groupements coopératifs, etc.

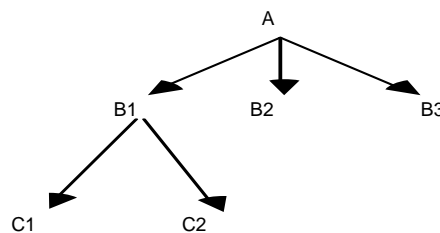
Le statut garantit une certaine stabilité psychologique des personnes: grâce à lui, tout n'est pas tout le temps remis en question. Il permet d'établir plus ou moins clairement où l'on se trouve, d'où vient la communication, etc. Certaines de ses manifestations empêchent cependant de mener à bien des projets de changement: ceux-ci risquent en effet de modifier le statut auquel les membres de l'organisation sont attachés et qu'ils vont tenter de défendre envers et contre tout.

2.2. Les différents types de communication formelle et les structures de réseaux

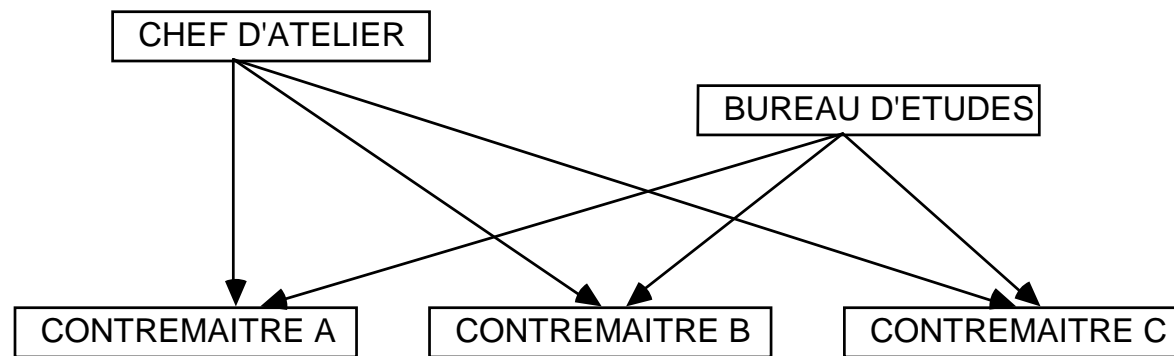
A. LES COMMUNICATIONS HIERARCHICO-FONCTIONNELLES

Les communications hiérarchiques ou descendantes (*line*) suivent, comme leur nom l'indique, la ligne hiérarchique. Elles constituent la base des relations entre un supérieur et ses subordonnés, dans le cadre de la supervision directe (le chef commande à X, Y et Z).

Les communications hiérarchiques reposent sur une cascade de délégations, du sommet aux opérateurs: en effet, le top management n'est pas en relation de commandement directe vis-à-vis des exécutants. Cette série de délégations constitue le principe de la ligne hiérarchique.



Mais à côté de la ligne hiérarchique proprement dite, nous avons également des communications de type fonctionnel (*staff*), par lesquelles se marque l'influence des analystes et autres experts.



L'influence de ces personnes en position de staff est non négligeable, même si elles ne font pas partie de la chaîne d'autorité hiérarchique. Leur pouvoir effectif contredit le principe de l'unité de commandement préconisé par Fayol. On parle alors d'une communication de type "hiérarchico-fonctionnel" (*line-staff*), qui combine le principe de la ligne hiérarchique avec la multiplication des interventions de spécialistes.

Ce type de communication ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes. Il se peut, par exemple, que l'on rencontre des conflits entre les services de contrôle (en position fonctionnelle) et les responsables de services (en position hiérarchique vis-à-vis de leurs subordonnés). Dans ce cas, le travailleur risque de recevoir des directives ou des injonctions contradictoires de la part de son chef et de la part du service fonctionnel concerné.

De plus, les objectifs des différents services en position fonctionnelle ne sont pas toujours les mêmes: les uns visant à contrôler les performances dans la perspective de l'accroissement de la productivité, les autres cherchant à faire respecter les règles élémentaires de protection du travail en vue de maintenir une certaine paix sociale dans l'organisation, etc. Autre cas: un Bureau des méthodes, situé dans la logique taylorienne, qui cherche à formaliser le travail d'exécution et n'entend pas que le travailleur participe au travail de conception et un service du personnel, sensibilisé par la question de la formation, qui met en place des initiatives allant dans un sens contraire aux interventions du premier, etc.

B. COMMUNICATIONS ASCENDANTES (OU CENTRIPETES)

Dans ce type de communication, des informations remontent de la périphérie vers le centre et constituent des données précieuses pour la direction. Il peut même s'agir de suggestions ou de revendications. Par ailleurs, il faut insister sur l'aspect cathartique de ce type de communication: une fois que le mécontentement est exprimé, il est déjà quelque peu apaisé.

Officiellement, et sur le plan des principes, personne ne veut se montrer opposé à ce type de communication dans l'entreprise. Mais, dans les faits, de nombreuses difficultés apparaissent qui entravent leur bon fonctionnement.

1. Il y a d'abord une distance non négligeable entre la base et le sommet (problème des différences de statut dans l'organisation). Une telle distance sociale est perçue différemment selon la position que l'on occupe.
2. Les échelons intermédiaires jouent également un rôle de filtre dans la remontée de l'information utile et pertinente pour la direction: à chaque échelon, les acteurs tentent de maintenir leur monopole sur une "zone d'incertitude", ce qui altère la communication.

Plusieurs "recettes" ont été imaginées pour améliorer ce type de communication: citons notamment la fameuse boîte à suggestions, où le personnel est invité à émettre des suggestions sur lesquelles la direction statue. Toutefois, de tels moyens ont rencontré plusieurs problèmes concrets lors de leur mise en œuvre : faut-il stimuler ou non les suggestions par un système de récompenses?, quel doit être le rôle du supérieur immédiat (le contremaître) face à l'agent qui émet une suggestion?, etc.

Actuellement, les cercles de qualité et de progrès constituent une formule parfois plus efficace pour stimuler la communication du bas vers le haut ou de la périphérie vers le centre.

D'autres moyens parallèles par lesquels transitent les communications ascendantes peuvent être trouvés dans l'action de la délégation syndicale (exprimant les revendications de la base) ou l'intervention de représentants des travailleurs dans le conseil d'entreprise. Notons cependant que le conseil d'entreprise est également une voie privilégiée de transmission de l'information du haut vers le bas.

C. COMMUNICATIONS LATÉRALES

Il s'agit de relations entre agents ou entre services d'une organisation sans qu'il existe entre eux un lien hiérarchique. Mais cela ne veut pas dire que les partenaires de ce type de relation soient situés sur un même niveau.

Il en va ainsi notamment du *workflow*, qui est la séquence des travaux depuis l'input initial jusqu'à la sortie du produit: il constitue un flux de communication à part entière, caractérisé par des contacts directs entre agents et plus ou moins encouragé par la direction sauf s'il n'apparaît pas possible de résoudre le problème de cette façon, auquel cas la communication doit remonter la ligne hiérarchique.

Un certain nombre de communications ont également lieu entre les services auxiliaires et leurs clients opérationnels. Ce type de communications représente l'essentiel des relations clients/fournisseurs: tel est le cas, le plus souvent, des services d'entretien, des pools de dactylographie, etc. Ces services occupent au fond une position de maîtrise sur des ressources rares. Ils sont au service des autres mais organisés de manière centralisée, pour des raisons essentiellement économiques (limitation du personnel nécessaire). Sans doute les responsables de ces services n'ont-ils généralement pas le statut suffisant pour imposer leurs vues aux autres services. Toutefois, la gestion des priorités et des urgences en leur sein devient souvent un enjeu stratégique dans leurs relations avec les autres services.

Des communications latérales interviennent par ailleurs dans le cas des rôles de liaison (le contact direct émanant du *workflow* ne suffit plus: on recourt alors à des

cadres d'un service voisin qui, tout en continuant à appartenir à ce service, assurent désormais un rôle de liaison entre les unités concernées), de coordination et d'intégration (un agent est chargé de la conduite d'un groupe de projet et dispose à cette fin d'une autorité partielle). Dans tous ces cas, les cadres concernés n'ont pas vraiment de responsabilité hiérarchique. En revanche, ils ont beaucoup de relations et doivent savoir parler à la fois le langage des techniciens, des commerciaux, des agents de la production, etc. Ils sont donc des hommes de contact, disposant du pouvoir du marginal sécant.

D'une façon générale, il y a beaucoup de chance de rencontrer de la communication latérale dès que l'on met en place dans l'organisation des dispositifs transversaux (groupes de projet, comités inter-départementaux, structure matricielle, etc.)

D. COMMUNICATIONS COLLEGIALES

On a envisagé jusqu'ici des relations entre deux acteurs —qu'ils soient individuels ou collectifs. Mais la majorité des communications qui caractérisent la vie de l'organisation ne s'effectuent pas sur un mode aussi linéaire et simplifié, de personne à personne ou de groupe à groupe. La plupart des relations qui se nouent sur le lieu de travail apparaissent dans le cadre d'un travail collectif, dont la manifestation extérieure est la réunion. Toutefois, on parlera ici de communication collégiale au sens strict pour désigner les communications qui se nouent entre les membres d'un groupe appelés à participer à un processus de prise de décision.

Examinons les principaux avantages d'un tel mode de communication:

- * il s'agit tout d'abord d'un puissant moyen de coordination entre décideurs, favorisant les échanges de connaissances et offrant la possibilité de corriger l'information des participants;
- les décisions ainsi adoptées prennent en compte, du moins en principe, les différents aspects d'un problème;
- * ces décisions voient également leur légitimité renforcée: l'autorité qui s'exprime apparaît davantage impartiale: il ne s'agit pas de l'arbitraire d'un seul;
- * la continuité de la gestion est par ailleurs garantie: il y a beaucoup de chances de rencontrer une certaine continuité dans les politiques mises en oeuvre, même dans le cas du départ ou de l'arrivée de personnages-clés;
- * il s'agit aussi d'un moyen de formation (la vision partielle de chacun peut s'élargir) et d'un stimulant à l'innovation (cfr la technique du *brain-storming*, où l'on émet un ensemble d'idées, sans les critiquer, puis où on les discute pour en retenir certaines).

Un certain nombre de désavantages sont néanmoins à pointer:

- le risque de dissolution des responsabilités;
- la longueur et la lenteur des procédures nécessaires;
- leur coût souvent élevé;
- le risque de renforcement du pouvoir des bons orateurs et de ceux qui savent manipuler.

E. STRUCTURE DES RESEAUX DE COMMUNICATION

Les relations entre le centre et la périphérie d'une organisation peuvent être organisées de différentes manières: il s'agit des réseaux de communication, caractérisés selon le type de communication dominant dans l'organisation.

Si la majorité des flux de communication descendent depuis le "sommet", en passant par une série d'échelons intermédiaires (flux hiérarchiques), ou encore s'ils descendent et remontent directement de et vers un point central (communication à la fois descendante et ascendante), on parle de réseaux à structure centralisée: ce type de structure est en principe plus efficace pour régler rapidement des problèmes simples, même si cela peut engendrer certaines insatisfactions pour les partenaires de la périphérie. Il se justifie aussi davantage dans un environnement hostile.

Si les problèmes se compliquent (problèmes qui demandent une intense activité d'interprétation et un surcroît important d'informations), la personne qui occupe la position centrale n'est plus à même de tout interpréter avec suffisamment de nuance et de gérer efficacement la masse d'informations pertinentes. Des réseaux à structure décentralisée s'avèrent alors davantage adaptés: tel est le cas lorsque se multiplient les interventions d'experts (communication fonctionnelle), lorsque chaque membre est en relation avec les autres (communication collégiale), ou encore lorsque prédominent les flux de communication latérale. Les partenaires périphériques sont ici davantage satisfaits car leur poids est plus important dans le processus d'échange d'informations. En revanche, la communication est nécessairement moins rapide, puisque différents protagonistes sont susceptibles d'intervenir à tout moment.

2.3. L'importance de la communication informelle

On se souvient des expériences de Hawthorne qui ont permis de mettre en évidence l'importance des communications informelles entre membres d'une organisation, alors qu'elles ne sont pas prévues dans la structure officielle. Selon Barnard, de telles communications sont utiles dans la mesure où:

- travail aliénantes) elles corr
- elles leur
- elles suppr

La tentation de nombreux responsables managériaux est de diminuer l'importance des communications informelles. Le développement des technologies de réseau permet aujourd'hui de formaliser de plus en plus les communications entre membres d'une organisation (messagerie électronique, etc.). Toutefois, il faut bien se rendre compte que la communication formelle ne représente qu'une part minime des échanges à l'intérieur d'une organisation, lesquels reflètent largement les jeux de pouvoir entre acteurs. Ceci explique l'échec ou le succès mitigé de nombreuses initiatives managériales cherchant à "officialiser" les communications informelles par le biais de cercles de qualité, de journaux d'entreprise, d'agendas électroniques, etc.

3. L'autorité: sources et conditions d'acceptation

Weber propose de distinguer un certain nombre de fondements de l'autorité formelle (ou officielle):

1. l'autorité charismatique, en fonction de laquelle on pense qu'un individu possède des dons exceptionnels, qui lui accordent une sorte de droit naturel de commander; dans cette perspective, Gandhi, Hitler ou Napoléon ont été des leaders charismatiques.
2. l'autorité traditionnelle, basée sur la perpétuation de traditions immémoriales, non écrites, qui donnent d'emblée une légitimité à celui qui exerce le pouvoir; ainsi, l'adage suivant lequel "le roi est mort, vive le roi" traduit bien que peu importe la personnalité du roi, l'important est qu'il y en ait un pour poursuivre la tradition.
3. l'autorité rationnelle-légale se fonde sur la croyance en des lois et des règles découlant d'une loi fondamentale (constitutionnelle ou autre). Ces lois et règles déterminent qui a le pouvoir, comment il l'exerce, etc.

Certaines combinaisons peuvent avoir lieu entre ces trois types: ainsi, l'autorité rationnelle-légale, la plus fréquente dans nos démocraties occidentales (entreprises, administrations publiques, hôpitaux, etc.), peut se voir renforcée par la présence d'un leader charismatique, etc. Quant à l'autorité traditionnelle, elle est devenue aujourd'hui beaucoup plus rare.

A ces trois types classiques, on peut sans doute ajouter un quatrième, à la suite des travaux de Milgram sur la soumission à l'autorité: il pourrait se nommer "autorité scientifique" et serait basé sur la croyance en l'omni-science et la bonne foi du scientifique, dont la seule intervention dans un processus de décision suffirait à justifier les situations les plus extrêmes. Dans cette perspective, le recours croissant aux experts —psychologues, ergonomes, consultants en organisation, responsables de Bureaux des Méthodes, conseils en informatique, etc. — témoigne de la présence dans l'organisation d'une forme d'autorité qui ne relève pas exactement des trois types précédents.

Si l'autorité est légitime, parce que basée par exemple sur un fondement légal, elle n'est pas pour autant nécessairement acceptée. Or, l'autorité n'est effective que lorsqu'elle est acceptée.

Barnard envisage ce problème à partir de l'équilibre entre le coût d'une participation à l'organisation et les gratifications que l'on en reçoit. S'ils sont satisfaits, les membres d'une organisation y restent et collaborent en fonction de leur degré de satisfaction. S'ils ne sont plus ou pas satisfaits, ils la quittent pour autant qu'ils trouvent une solution plus agréable ailleurs. On reste dans une organisation ou on la quitte en fonction des avantages comparatifs que l'on perçoit.

Il est clair qu'on n'envisage pas ici le cas des institutions totalitaires mais celui d'organisations qui n'englobent pas toute la vie des membres. Les sources de satisfaction, pour les membres, sont les suivantes:

- leurs activités, ce qu'on leur demande d'effectuer, leur métier, leur rôle;
- leurs relations avec les autres membres (supérieurs, collègues, subordonnés);
- leur statut pécuniaire et social (considération sociale, prestige);
- l'orientation générale de l'organisation (accord sur les buts poursuivis).

Ces satisfactions sont évaluées en regard de celles que l'on pourrait connaître ailleurs. Bien sûr, il faut se demander dans quelle mesure ces alternatives existent et si les membres de l'organisation les perçoivent et savent même qu'elles existent.

4. Conflits et réactions aux conflits

L'analyse politique met l'accent sur la diversité des intérêts en présence dans toute organisation. Une telle confrontation peut s'opérer sur différents modes. Le premier d'entre eux est sans doute le plus radical: il se manifeste par des actions de grève, de sabotage, de bris de machines, etc. Toutefois, des situations de conflit aussi extrêmes paraissent finalement assez marginales et leur impact éventuel sur le déroulement du processus d'informatisation se révèle relativement faible. La confrontation peut encore avoir lieu de manière ouverte, avec des oppositions et des refus explicites de la part des utilisateurs qui se soldent, à plus ou moins brève échéance, par l'échec pur et simple du projet d'informatisation: comme nous aurons l'occasion de le souligner, le cas est loin d'être exceptionnel. Mais le conflit entre rationalités est le plus souvent vécu sur un mode larvé et implicite. Il peut alors s'analyser en termes de négociations et d'ajustements réciproques, conduisant à des situations de compromis et d'équilibre provisoire. La plupart du temps, l'affrontement direct est ainsi évité.

En conséquence, le conflit entre intérêts divergents peut être vu comme un état normal de l'organisation. On peut cependant s'interroger sur la manière dont les responsables managériaux le gèrent au quotidien. Nous pouvons à cet égard nous référer aux travaux de March et Simon (1969) cherchant à repérer les diverses réactions managériales possibles face à l'apparition de conflits.

(a) résolution de problèmes

Les responsables de l'organisation peuvent tout d'abord tenter de venir à bout des situations conflictuelles en stimulant la recherche d'informations supplémentaires et de solutions nouvelles en vue de résoudre les problèmes qui semblent être à l'origine des conflits.

(b) persuasion

Ils peuvent aussi chercher à modifier les objectifs des membres de l'organisation, en les persuadant du bien-fondé de leurs propres positions.

Dans l'utilisation de la persuasion, il existe une croyance implicite selon laquelle, à un certain niveau, les objectifs sont communs et le désaccord au niveau des objectifs secondaires peut être transcendé par référence aux objectifs communs. On comptera moins sur le rassemblement d'informations que dans l'activité résolutoire (...). Comme dans le cas de la résolution des problèmes, cependant, le phénomène de l'évocation jouera un rôle considérable —dans ce cas ce sera l'évocation de

54

critères appropriés (c'est-à-dire d'objectifs que l'on n'avait pas encore fait rentrer en ligne de compte).

(c) marchandage

Une troisième stratégie possible est la pratique du marchandage, qui conduit à l'élaboration de compromis à plus ou moins long terme.

(d) alliances et rapports de force

Enfin, les gestionnaires peuvent mettre en œuvre une méthode plus directement politique, en constituant des alliances stratégiques et des rapports de force unilatéraux vis-à-vis de certains groupes afin de faire triompher l'un ou l'autre point de vue.

Les deux premiers types de réaction sont de nature fondamentalement rationaliste: ils considèrent que les conflits, liés à l'existence d'objectifs individuels contradictoires, sont temporaires et peuvent toujours être dépassés. March et Simon les qualifient d'*analytiques*. Les deux derniers types font davantage appel à la *stratégie de nature politique* et reconnaissent le rôle déterminant des rapports de pouvoir entre individus ou entre groupes. Cette fois, le désaccord sur les objectifs est présenté comme une donnée structurelle qu'il est vain de chercher à éliminer ou à surmonter. Les stratégies politiques sont cependant plus rares dans la mesure où, comme le notent March et Simon, elles entraînent certaines conséquences négatives pour l'organisation:

En tant que processus de prise de décision, la négociation a des effets potentiellement destructeurs pour l'organisation. La négociation crée presque nécessairement des contraintes sur les systèmes de statuts et de pouvoir dans l'organisation. Si ceux qui sont formellement les plus puissants gagnent, la perception des différences de statuts et de pouvoirs dans l'organisation (...) sera renforcée. S'ils n'ont pas gain de cause, leur position est affaiblie. En outre, la négociation reconnaît et légitime l'hétérogénéité des buts dans l'organisation (1969, p.129).

C'est la raison pour laquelle les directions auront plutôt tendance à privilégier les réactions de type analytique, même si elles finissent par se révéler inappropriées aux circonstances. De plus, lorsqu'il leur faudra, malgré toute leur méfiance, recourir à la politique, celle-ci sera très souvent dissimulée sous un arsenal de pratiques diverses de résolution de problèmes ou de persuasion.

Tout en mobilisant des mécanismes de relations sociales différents, les réactions analytiques sont assez proches l'une de l'autre: les tentatives de persuasion ne recourent-elles pas souvent, en effet, à la sélection et à l'interprétation biaisée de l'information ?

DEUXIEME PARTIE

A LA THEORIE DES ORGANISATIONS

LA THÉORIE DES ORGANISATIONS

Elle a pour but de rassembler, dans un corps de doctrine unique, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger, sur le comportement des différents membres qui les composent, sur les motivations de ceux-ci, sur les processus qui régissent la communication entre eux et la manière dont ils prennent leur décision.

La théorie des organisations est née au début du siècle des efforts déployés par certains chefs d'entreprise, comme Taylor ou Fayol, pour dégager des principes d'administration et de direction du travail. Elle s'est développée tout particulièrement dans les années trente, avec l'enquête effectuée à l'usine de la Western Electric, dans la ville de Hawthorne. Elle s'est alors constituée en discipline scientifique autonome, regroupant des chercheurs des diverses branches des sciences humaines: psychologues et psychosociologues, sociologues, économistes, juristes et historiens, spécialistes du management. La

56

théorie des organisations est, à l'heure actuelle, enseignée dans les écoles d'ingénieurs et de préparation aux professions commerciales, ainsi que dans les universités (psychologie, sociologie et gestion).

CHAPITRE IV **PENSER L'ORGANISATION COMME ENTITE**

Plusieurs ensembles de réflexions et de théories ont été élaborées sur les organisations

2.1. Le taylorisme

C'est Taylor qui, en 1911, a jeté les bases de la théorie des organisations, en émettant l'idée que la direction d'une entreprise est une science, au même titre que celle de l'ingénieur, et non un don propre à certaines personnes. Le bon directeur est celui qui organise l'entreprise de façon à donner satisfaction à l'employeur, comme à l'employé, pendant un fonctionnement de longue durée. Pour cela, il faut augmenter le rendement de l'organisation, sans accroître le temps de travail. La direction doit faire en sorte que l'ouvrier, sans avoir des conditions de travail plus pénibles, mais en recevant un salaire plus élevé, produise davantage. Il s'agit donc de transformer l'ouvrier moyen en un très bon ouvrier. Ce résultat sera obtenu par un système de primes au rendement. Le spécialiste en temps et mouvements, comme disent les tayloriens, calculera le pourcentage d'augmentation du salaire en fonction de la nature et de la difficulté de la tâche. Quel que soit le taux de la prime, il faut obtenir qu'à chaque ouvrier soit confiée, dans la mesure du possible, l'exécution d'une tâche correspondant à l'utilisation optimale de son habileté et de ses aptitudes physiques.

On peut alors lui demander une quantité de travail égale à celle qu'un très bon ouvrier de sa catégorie est habituellement capable de fournir. De cette façon, il perçoit, suivant la nature de ses travaux, entre 30 et 100 p. 100 de plus que la moyenne des travailleurs de sa classe.

Taylor a voulu montrer qu'il existait un temps minimal dans lequel un ouvrier de premier ordre peut exécuter une tâche donnée; c'est ce qu'il appelle le «temps normal», pour le travail considéré.

La théorie des organisations a retenu du taylorisme la conception selon laquelle la direction d'une organisation ne relève ni du génie individuel ni d'aptitudes personnelles, mais d'une technique qui s'apprend. Elle ne lui est pas seulement redevable de cette idée. En assignant à un spécialiste, l'ingénieur des temps et des mouvements, la tâche de déterminer le taux d'augmentation des salaires et le temps de travail minimal pour chacun des employés d'un atelier, Taylor a également compris qu'à côté des hommes de l'organisation il y a place pour des personnes chargées de fonctions d'organisation. Il a, de ce point de vue, ouvert l'entreprise aux chercheurs des sciences humaines et aux études sur le comportement de l'homme au travail.

On peut néanmoins lui adresser plusieurs reproches.

Taylor a traité l'organisation comme un milieu clos, sans tenir compte des relations que l'entreprise, qui est une micro-organisation, entretient avec la société globale, macro-organisation dans laquelle elle se trouve placée. Il a, certes, examiné rationnellement la façon d'améliorer le travail de l'ouvrier, mais il n'a pas abordé l'étude des modes de prise de décision des dirigeants et des agents de l'organisation, si bien que sa science de la direction n'est qu'une science du travail. Celle-ci prend l'ouvrier comme une machine, dont la seule motivation est de gagner plus d'argent. Elle est tout entière centrée, ainsi que J. G. March et H. A. Simon l'ont remarqué, «sur les activités physiques de base qui sont impliquées dans la production». Le travail de l'ouvrier y est pensé à partir du modèle mécaniste. Ce qui montre bien, comme le précisent encore March et Simon, que «Taylor et ses associés ont étudié avant tout l'emploi des hommes comme auxiliaires des machines dans l'exécution des tâches de production routinières». Si Taylor a rendu possible l'essor des travaux sur l'automatisation, et les aspects répétitifs du travail humain, il a donc, en revanche, complètement négligé les sentiments de l'ouvrier, c'est-à-dire la dimension psychologique et psychosociologique du travail que devaient ensuite prendre en compte les «relations humaines». Ainsi le taylorisme, pour lequel le membre de l'entreprise n'est pas un agent capable d'effectuer un calcul rationnel relativement aux objectifs de son action, hormis ce qui concerne sa rémunération, est-il essentiellement, comme l'écrivent March et Simon, «une théorie physiologique des organisations».

Né, enfin, de l'analyse des tâches les plus simples, le taylorisme ne s'applique pas au travail intellectuellement complexe. Prévoir le lancement d'un produit sur le marché, ou diriger une équipe de chercheurs scientifiques, relève d'un type d'activité qui obéit à des lois toutes différentes de celles qui régissent les travaux manuels routiniers.

Après Taylor, ou parallèlement à lui, la théorie des organisations s'est préoccupée des problèmes d'administration générale et de décision administrative. C'est dans ce domaine qu'a travaillé Henri Fayol.

2.2. Henri Fayol et la théorie de l'administration

Qu'est-ce qu'administrer, selon Fayol? C'est prévoir; «organiser», au sens fort du terme, «constituer» l'organisme qu'est l'entreprise; c'est commander, permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres; c'est aussi coordonner, harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble; c'est enfin contrôler, veiller au respect des ordres et des règles établis. Telles sont les cinq fonctions administratives, étant entendu qu'il ne faut pas confondre «gouverner», qui est assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation dans les opérations essentielles précédemment mentionnées, et «administrer», qui correspond plus spécifiquement à la dernière de celles-ci.

Il revient à Fayol d'avoir insisté sur la nécessité dans laquelle se trouvent les responsables d'organisation d'acquérir une formation administrative. Par rapport au taylorisme, sa théorie représente donc un progrès: elle n'est pas seulement une science du travail, elle traite de l'organisation humaine, qui n'a plus pour seule fin le rendement, mais le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et

58

qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants. Il s'agit d'effectuer la rationalisation d'un tel ensemble. À cette fin, il est essentiel de dresser des «tableaux d'organisation» qui permettent de saisir d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique. C'est par l'étude minutieuse de ces tableaux, ancêtres de ce qu'on appelle aujourd'hui l'organigramme, qu'on découvrira tous les défauts d'organisation, ou qu'on décèlera l'absence d'unité dans le commandement, qui constitue la faute la plus grave aux yeux de Fayol.

Ce dernier a dégagé quatorze principes d'administration. Parmi les plus significatifs, le principe d'autorité est posé comme «le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir». Barnard a montré par la suite que l'autorité ne peut se définir à partir de celui qui la détient, mais de celui qui l'accepte: une autorité non reconnue n'est pas une autorité. Annonçant encore Barnard, Fayol ajoute que l'autorité est inconcevable sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction – récompense ou pénalité – qui accompagne l'exercice du pouvoir. Le principe de l'unité de commandement est resté célèbre: «Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.» En termes mathématiques, la hiérarchie doit être schématisable en arbre, et non en réseau. On sait que dans un arbre un seul chemin est possible pour aller en un point donné, tandis que dans un réseau il existe plusieurs voies pour se rendre au même point. Un agent qui peut recevoir des ordres de plusieurs chefs est embarrassé: il ne sait auquel obéir. Les instructions reçues peuvent être contradictoires. L'unité de commandement, au contraire, permet la sûreté et la rapidité de l'exécution. À ce principe, qui s'applique à la façon dont les ordres, dans chaque service de l'organisation, sont transmis au personnel, Fayol ajoute celui de l'unité de direction, qui concerne la structure globale de l'entreprise. Fayol précise que: «L'unité de commandement ne peut exister sans l'unité de direction, mais elle n'en découle pas.» On peut, enfin, signaler, dans l'analyse fayolienne de la hiérarchie, l'intérêt du principe de la «passerelle». Il s'agit de prévoir, dans la voie hiérarchique, des passages directs d'un service à un autre, sans que l'on soit obligé de remonter jusqu'au chef suprême. Nécessaire pour la rapidité de l'action, ce dispositif ne contredira pas le principe de la hiérarchie, si les agents qui entrent en contact le font avec l'accord et l'autorisation préalables de leurs supérieurs directs.

Ces principes d'organisation devaient, dans l'esprit de Fayol, prendre place dans un «code administratif» qu'il appelait de ses vœux. La nécessité de constituer une science de l'administration ne lui avait pas échappé. C'est par son souci de la voir naître qu'il représente une étape très importante dans l'histoire de la théorie des organisations où il annonce Urwick, Gulick et Barnard aussi bien que Mac Gregor ou Argyris.

2.3. Le mouvement des relations humaines

Les travaux qui ont donné naissance à ce mouvement sont ceux qu'Elton Mayo a effectués de 1927 à 1932 à l'usine de la Western Electric, à Hawthorne. Parti d'une hypothèse taylorienne sur le lien entre les conditions matérielles du travail et la productivité, Mayo a découvert l'importance du climat psychologique et des modalités du commandement sur le comportement au travail. Il a mis l'accent

sur les relations de groupes qui se constituent entre les travailleurs. Après avoir observé qu'entre différents groupes se forment des clivages qui ne sont imposés ni par la direction ni par les contraintes du travail, mais qui sont dus aux agents de l'entreprise eux-mêmes, il a compris qu'il existe des normes propres aux groupes, normes qui sont relatives au niveau de production et aux relations avec les supérieurs. En outre, les enquêteurs se sont aperçus qu'une fois situé dans l'organisation sociale de l'ensemble de l'usine, le groupe apparaît comme le moyen spontanément élaboré par les ouvriers pour résister aux ingérences de l'extérieur, celles des techniciens ou des supérieurs. Mayo en a conclu qu'il faut comprendre l'organisation comme étant un «système social»: les sentiments des travailleurs, leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes, et notamment les techniciens et les chefs. Les ouvriers, cependant, redoutent les changements, fondés sur des logiques spécialisées (coût, efficacité), que directeurs ou spécialistes en organisation du travail peuvent introduire; pour y échapper, ils engendrent des groupes informels qui élaborent des normes et font respecter des codes particuliers; ce qui explique certains freins mis à la production. Mayo terminait son enquête sur la nécessité de tenir compte, à l'avenir, de l'existence de ces groupes informels. Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. C'est sur tous ces points que théoriciens et praticiens des relations humaines se sont penchés.

L'expérience de la Western Electric a eu un retentissement considérable. Dès 1935, les recherches sur les relations humaines se sont multipliées, mais ce n'est qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que les relations humaines sont devenues objet d'enseignement et de formation. Il est impossible ici de rendre compte de l'ensemble des résultats obtenus par ces recherches, toutes centrées sur l'étude des motivations. L'analyse portera donc sur ce que l'un des auteurs les plus importants et les plus récents du mouvement, D. Mac Gregor, a appelé la «théorie Y». Mac Gregor insiste sur la nouveauté de sa théorie de la direction, même par rapport à la première époque des relations humaines. Le premier principe de la théorie Y est directement tourné contre le taylorisme et ses applications: selon ce principe, l'homme n'est pas naturellement réfractaire au travail, il peut, au contraire, y trouver source de satisfaction. Le second principe met en relief l'importance de la responsabilité du travailleur: la crainte de la sanction n'est pas le seul stimulus au travail; un objectif clairement défini, et qui engage la responsabilité du travailleur, est aussi une incitation puissante à l'action. La réussite de l'action entreprise et l'atteinte de l'objectif sont, en soi, une satisfaction pour l'acteur. La prime au rendement n'est pas seulement la récompense de l'action réussie. Le sujet se réalise lui-même par l'atteinte des objectifs de son action. L'individu moyen, d'ailleurs, ne cherche pas naturellement à fuir les responsabilités. Tout homme est capable de les rechercher et souhaite en prendre. Enfin, Mac Gregor estime que les principes d'organisation qui régissent les sociétés industrielles modernes ne permettent pas de tirer le meilleur parti de la capacité de l'homme moyen.

Il s'agit donc, pour les directeurs, de tenir compte des capacités de l'individu considéré et d'adapter leur style de direction aux agents qu'ils ont à leur

disposition. Ainsi que l'écrit Mac Gregor: «Le principe central qui découle de la théorie Y est celui d'intégration: la création de conditions telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts avec le plus de succès en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'entreprise.» Il faut faire en sorte que le contrôle, au lieu d'être exercé par la direction, le soit par les travailleurs eux-mêmes. Mac Gregor remarque, comme Barnard l'avait fait avant lui, que les objectifs organisationnels ne sauraient être atteints si ceux des agents ne sont pas en même temps, dans une certaine mesure, réalisés. Pour la théorie Y, une organisation qui ne tient pas compte des buts et motivations personnelles de ses agents est une mauvaise organisation. Ainsi l'avancement, les changements de poste ne peuvent se faire d'une manière efficace s'ils ont lieu contre la volonté de l'employé. Barnard avait déjà montré qu'une action organisationnelle doit être à la fois efficace, c'est-à-dire atteindre les buts qu'elle s'est fixés, et efficiente, c'est-à-dire donner satisfaction aux acteurs. Il n'est évidemment pas question de réaliser une intégration parfaite. Mac Gregor, comme Barnard, sait bien qu'une telle ambition ne serait pas raisonnable. Il s'agit d'essayer de trouver, dans chaque cas concret, la conciliation optimale entre les objectifs organisationnels et ceux des divers acteurs. Il s'agit d'obtenir l'engagement des membres envers les objectifs organisationnels, c'est-à-dire de faire en sorte que l'individu puisse satisfaire ses aspirations personnelles et son besoin de valorisation individuelle dans son travail.

Les assomptions de la théorie Y sont celles sur lesquelles reposent les efforts de tous ceux qui, tel Mac Gregor, essaient de donner une «dimension humaine» à l'entreprise. Dans la même ligne de pensée s'inscrivent, par exemple, les travaux de Chris Argyris, qui visent à montrer comment l'«énergie psychologique» de l'individu peut être accrue, pour son plus grand bien et celui de l'organisation qui l'emploie. Argyris veut, comme Mac Gregor, accroître les responsabilités du travailleur de l'organisation. Il cite à cet égard la formule de E. Fromm, qui considère que la tâche de l'homme moderne est de se construire une liberté consistant à avoir plus de responsabilités. Tout homme, en effet, a besoin de donner un sens à sa vie, il doit constamment s'inventer des tâches à accomplir. C'est pourquoi la tension qui existe entre les objectifs organisationnels et ceux des individus, loin d'être source de blocage, est, au contraire, ce qui aidera peut-être l'homme et l'organisation à accroître leurs efficacités respectives. Plus l'individu s'estimera lui-même et se sentira compétent, plus son travail organisationnel sera efficace. Argyris pense donc, comme Mac Gregor, qu'il faut modifier profondément la pratique directoriale si l'on veut permettre cette prise de responsabilités. Ce qui, pour eux, ne signifie nullement qu'ils rejettent tout autoritarisme et veulent la destruction de la structure pyramidale de la hiérarchie; il est nécessaire que cette structure subsiste, mais assortie d'autres formes de relations entre employeurs et employés, et d'éléments favorisant la prise de responsabilités de chacun. La structure pyramidale n'est pas abandonnée, mais elle n'est plus conçue comme devant être l'unique structure de l'organisation hiérarchique.

Il faut, d'autre part, que les dirigeants de l'organisation fassent un effort pour élargir les tâches de chacun des agents. Cet élargissement des tâches est nécessaire pour que les membres de l'organisation s'intéressent à son bon fonctionnement. Argyris recommande, pour atteindre cet objectif, la création de

réunions de groupes, où les employés pourraient émettre un diagnostic sur la santé de l'entreprise.

Quelles que soient les solutions proposées pour améliorer les structures organisationnelles, tous les auteurs du mouvement des relations humaines ont, ces dernières années, mis l'accent sur la nécessité d'accroître les responsabilités des agents, surtout ceux du bas de l'échelle hiérarchique, et de promouvoir, non à la place mais à côté de la structure pyramidale, de nouvelles relations d'autorité et de contrôle entre supérieurs et subordonnés. C'est aussi le cas des spécialistes dont les travaux dérivent de ceux du Tavistock Institute.

2.4. La «socioanalyse» des organisations

Le terme de «socioanalyse» a été forgé par Elliott Jaques, médecin psychanalyste anglais, longtemps attaché au Tavistock Institute of Human Relations, centre britannique fort important de recherches en sciences humaines, qui a également eu pour membres les célèbres psychiatres R. D. Laing et D. Cooper, dont les études sur l'organisation familiale ont contribué à donner naissance à l'antipsychiatrie. Jaques a voulu appliquer à la théorie des organisations les principaux concepts de la psychanalyse en empruntant la voie ouverte par Freud lui-même dans *Psychologie collective et analyse du Moi* (1921). La socioanalyse est l'étude des comportements des individus en groupe, des attitudes conscientes et inconscientes des groupes, des mécanismes de défense forgés par ceux-ci pour se protéger de toute ingérence extérieure. Le socioanalyste doit prendre l'attitude d'abstinence du psychanalyste: il n'a pas à intervenir par ses conseils dans le fonctionnement de l'organisation; il revient à cette dernière de prendre elle-même conscience des causes de ses dysfonctionnements. Jaques, qui travaille depuis vingt ans dans une grande entreprise anglaise de métallurgie et de construction mécanique, la Glacier Metal Company, réunit en séances de discussion des membres de toutes les catégories socio-professionnelles de l'entreprise pour qu'ils prennent conscience des problèmes de fonctionnement de celle-ci. L'objectif est de rendre manifeste à l'organisation ses propres tensions internes. Comme le psychanalyste peut l'observer avec son patient dans la cure individuelle, Jaques repère l'ambivalence de l'attitude de l'organisation envers le traitement. C'est que, à l'instar du patient dans la cure, elle craint autant le changement qu'elle le désire. Le socioanalyste fera advenir à la conscience des membres de l'organisation ces réticences et ces craintes pour qu'ils en triomphent.

Ce que Jaques appelle la «culture» d'une organisation désigne les comportements types qui s'y trouvent adoptés.

La théorie des organisations se doit donc d'étudier les interactions qui existent entre la structure sociale de l'organisation, sa culture et la personnalité de chacun de ses membres. De ce point de vue, Jaques insiste sur l'importance de la clarification des rôles joués par chacun des agents – souvent, la confusion des rôles a une fonction précise, et inconsciemment motivée: elle est une défense contre l'anxiété qui étreint les individus lorsqu'ils saisissent les contradictions qui existent entre leur personnalité et le ou les rôles qu'ils assument. Aussi estime-t-il que la constitution d'un organigramme clair et accepté par tous est une condition indispensable à la bonne marche d'une organisation. Il faut, de même,

62

que la communication fonctionne bien, ce qui ne signifie pas que les agents doivent communiquer à tout prix. Jaques distingue, à ce sujet, ce qu'il appelle la «ségrégation adaptative» et la «segmentation inadaptée» de la communication. La ségrégation adaptative permet aux agents d'éviter les excès de la communication pour la communication; c'est ainsi que Jaques juge l'attitude d'abstention de nombreux travailleurs à l'égard du comité d'entreprise car elle permet l'autosélection des agents intéressés pour remplir les fonctions de consultation qu'il exerce. La segmentation inadaptée, au contraire, est un frein à la bonne marche de l'entreprise. Elle provient des tensions entre les différents groupes. Celles-ci ralentissent ou rendent impossible la transmission d'informations importantes.

L'étude de Jaques a permis de saisir des éléments importants que l'analyse classique des relations humaines ne pouvait pas atteindre. L'idée d'un inconscient groupal, héritée de Bion (1943), et reprise en France par D. Anzieu, comme celle de défense des organisations contre les interventions extérieures ont été pour la recherche d'incontestables stimulants. Elles ont donné naissance à une nouvelle technique d'intervention psychosociologique.

Certains chercheurs soulignent la non-reproductibilité de l'effet bénéfique du management participatif: parfois, il vaut mieux changer les situations que de tenter à tout prix de le faire avec les hommes!

2.5. L'approche par la contingence

Ainsi, l'école de la contingence montre qu'il est illusoire de vouloir trouver le bon modèle de gestion, valable en toutes circonstances. Il faut simplement rechercher une solution satisfaisante pour chaque organisation voire chaque situation particulière. Les principaux facteurs de contingence sont :

La **technologie**. Woodward montre que le choix d'une structure en est fortement dépendant ;

La **taille, l'âge** et le **type de pouvoir**. Lawrence et Lorsch, Mintzberg établissent un lien entre ces variables et le choix d'une structure.

L'école de la contingence soutient qu'une seule et même série de règles ne peut convenir indifféremment à toutes les situations. Elle rejette la notion selon laquelle tout dirigeant, dans n'importe quelle situation, peut appliquer des principes universels pour régler son comportement. Son principe est que la clef du succès, pour un cadre, réside dans **l'aptitude à apprécier correctement les données d'une situation avant d'agir**. Il en va de même en gestion du changement. On pourrait aller jusqu'à dire que la réussite même du changement réside dans une lecture adéquate de l'environnement autant externe qu'interne et le décodage des enjeux dans lesquels ledit changement s'instaure.

À cet égard, des différences significatives apparaissent entre les deux univers dans lesquels baignent les organisations publiques et les entreprises privées, au-delà du facteur déjà connu de la rentabilité. Ces différences ont trait

particulièrement, en regard du changement, à ce qui déclenche le signal de l'engagement dans une transformation, à ce qui motive un tel engagement et à ce qui est réellement recherché.

Dans le secteur privé, l'entreprise se retrouve essentiellement dans un univers économique dont les caractéristiques sont d'être un univers au contour relativement précis, dont les règles du jeu ont le mérite d'être connues et surtout où les objectifs peuvent être communs et sanctionnés par la rentabilité. La concurrence représente toutes les autres entreprises qui partagent ce même univers. L'aspect politique, quant à lui, peut faire figure parfois de régulateur et d'agent contraignant, parfois d'allié et d'agent facilitant.

De son côté, l'organisation publique baigne dans un univers essentiellement politique. Cet univers a la caractéristique d'être peu prévisible, de changer à l'occasion les règles du jeu et surtout de ne pas présenter d'objectifs communs mais de tenter de faire partager des objectifs. Dans ces conditions, le **signal de la nécessité de changer ne peut provenir des dirigeants mais de l'univers politique lui-même** dans la mesure où se dernier évalue ne pas avoir le choix. Autrement, il est risqué pour les gestionnaires d'enclencher un changement véritable et traditionnellement ces derniers feront porter le changement sur la structure

S'opposant à toute la tradition classique et à son discours normatif, à la suite de certains théoriciens comme Simon, Mintzberg va privilégier une attitude beaucoup plus analytique. Au lieu de proposer le portrait idéal d'un chef planificateur, poursuivant l'efficacité (école classique) ou soucieux de faire participer et de valoriser le potentiel de ses hommes (école des relations humaines), Mintzberg va se décider à observer, durant de longues périodes, l'activité quotidienne de grands dirigeants. Pour l'essentiel, voici ce que ses observations lui ont montré (voir à ce sujet Aktouf, *Le management: entre tradition et renouvellement*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989):

— Le travail du gestionnaire n'est pas ordonné, continu et séquentiel, ni uniforme, ni homogène. Il est, bien au contraire, fragmenté, irrégulier, haché, extrêmement changeant et variable. Ce travail est aussi marqué par la brièveté : à peine le manager a-t-il fini une activité qu'il lui faut sauter à autre chose, et ainsi de suite sans arrêt.

— Le travail quotidien du dirigeant n'est pas une série d'actions issues de son initiative, de sa volonté transformée en décisions, après examen des situations. C'est bien plutôt une série ininterrompue de réactions à toutes sortes de sollicitations qui viennent du milieu environnant, soit externe soit interne.

— Le dirigeant passe plus des deux tiers de son temps en communication verbale, sous forme de discussions en face à face, de réunions, de coup de téléphone, etc.

— Le dirigeant revient plusieurs fois, pour de courtes périodes, sur les mêmes questions: il est loin de correspondre à l'idée traditionnelle de celui qui traite un problème à la fois, dans l'ordre et la sérénité.

— Le dirigeant est une sorte de point focal, d'interface ou de point de convergence entre plusieurs séries d'intervenants, internes et externes, dans la vie de l'organisation. Il doit constamment assurer, réaliser ou faciliter les interactions entre toutes ces catégories d'intervenants pour permettre le fonctionnement de l'entreprise.

Mintzberg a formulé, à partir de ses observations, ce qui va très rapidement assurer sa notoriété: les trois séries de rôles principaux, subdivisés en rôles secondaires, que le gestionnaire passe son temps à assumer. C'est ainsi que, nous dit-il, le manager remplit des rôles *interpersonnels*, des rôles *informationnels* et des rôles *décisionnels*.

Les rôles interpersonnels regroupent des rôles secondaires:

— de *symbole*

Le gestionnaire représente l'organisation dans toutes sortes de cérémonies, vis-à-vis des sollicitations externes, relevant de son statut de dirigeant et relatives à l'image de l'entreprise.

— de *leader*

Le manager est celui qui motive ses troupes, qui les guide, qui galvanise ses collaborateurs, qui donne l'exemple.

— de *agent de liaison*

Il crée et entretient des réseaux d'informateurs, participe à des conseils d'administration d'autres compagnies, est membre de différents clubs, assure la continuité et le développement de contacts nécessaires au meilleur fonctionnement de l'entreprise.

Les rôles informationnels se subdivisent en rôles:

— de *observateur*

Le gestionnaire recherche et reçoit toute information pertinente à la conduite de l'entreprise, à la meilleure connaissance de son environnement ou de l'impact de ses activités.

— de *diffuseur*

Il diffuse, à l'intérieur de l'organisation, les éléments pertinents de l'information reçue, s'assure que la bonne information va au bon destinataire, provoque les actes nécessaires à la meilleure exploitation des données en main.

— de *porte-parole*

Il représente sur le plan de l'information, son organisation, ses collaborateurs et ses subordonnés vis-à-vis de l'extérieur, du conseil d'administration, de la compagnie mère, s'il y a lieu.

Les rôles décisionnels sont les rôles suivants:

— de *entrepreneur*

Le gestionnaire est à l'affût, dans et hors de l'entreprise, des occasions d'expansion, d'amélioration et de lancement de projets nouveaux.

— de *régulateur*

Il fait face à toute situation nouvelle, s'assure, à chaque fois où c'est nécessaire que des correctifs sont apportés et vérifie que les réactions aux situations de crise ou de perturbations sont appropriées.

— de *répartiteur de ressources*

Il veille à ce que chacun dispose, au moment voulu des moyens voulus pour réaliser sa part d'activité dans l'organisation. Dans la partie d'organisation qu'il dirige, il délivre les autorisations requises et approuve les programmes de travail.

— *de négociateur*

Il prend part à toutes sortes de discussions devant engager son institution, la représenter, notamment vis-à-vis des partenaires et interlocuteurs externes.

2.6. La théorie actionniste des organisations

La théorie actionniste est issue des travaux de Talcott Parsons et, plus lointainement, de ceux du grand sociologue allemand Max Weber. Tout système social – et l'organisation en est un – peut être compris à partir de l'action des différents agents qui le composent. Celle-ci est signifiante: l'acteur obéit à des mobiles, à des motifs, poursuit une fin qu'il s'est préalablement fixée, compte tenu des objectifs organisationnels et de ses visées propres. L'auteur auquel il est classique de se référer et qui est le premier à avoir abordé le problème de cette manière est Chester Barnard (1938). Il distingue système coopératif et organisation: dans celui-là, la fin de l'action collective est fixée par les différents acteurs, et ne dépend que d'eux, tandis que, dans celle-ci, elle est préétablie à l'avance et en dehors des agents dont la seule tâche est de la réaliser. Toute organisation est un système coopératif, mais l'inverse n'est pas vrai: tout système coopératif n'est pas une organisation. Des amis qui se réunissent ensemble pour jouer au football constituent un système coopératif; les employés d'une firme sont les agents d'une organisation dont la structure, les fins et le système des rôles et statuts ont été prédéterminés et dans laquelle ils s'insèrent. Le problème des organisations, pour Barnard, est de constituer un système, c'est-à-dire de réaliser l'intégration de ses membres, et de parvenir à la meilleure adaptation possible à l'environnement. Pour ce faire, il convient, en particulier, de concilier, dans la mesure du possible, efficacité et efficience de l'action. Une action est efficace lorsqu'elle atteint les buts qu'elle s'est fixés; elle est efficiente si elle donne satisfaction aux mobiles et aux motifs individuels des acteurs. Comme le note Barnard, une action peut être efficace sans être efficiente, mais elle ne peut être efficiente sans être efficace. Dans la lignée des travaux de Barnard s'inscrivent de nombreuses recherches. En France, M. Crozier, dans *Le Phénomène bureaucratique* et dans *L'Acteur et le Système* (écrit en collaboration avec E. Friedberg), a également voulu construire une théorie de l'action, appliquée aux organisations. March et Simon, de leur côté, apparaissent encore plus nettement comme des élèves de Barnard: ils insistent sur le fait que les acteurs, individus et organisations, contrairement à ce qu'affirment l'économie et la théorie rationaliste classique de la décision, ne choisissent pas, dans une situation donnée, la solution optimale, mais seulement une solution satisfaisante, c'est-à-dire qui soit telle que les dépenses nécessaires à la mise en œuvre des moyens qu'elle recommande pour atteindre le but soient inférieures aux recettes que celui-ci permet d'obtenir. S'opposant encore à l'économie classique, March et Simon remarquent que les possibilités de choix ne peuvent être déterminées par l'acteur, a priori et d'une manière purement abstraite, car elles varient avec la situation dans laquelle il se trouve. L'organisation, comme l'agent en son sein, ne recherche pas la meilleure adaptation à l'environnement, mais une adaptation satisfaisante à celui-ci. Une fois le but fixé, l'organisation, ou plus généralement

66

l'agent, met en place un «schéma d'exécution» qui décrit les «processus opératoires standards» à mettre en place pour l'efficacité de l'action. Comme MacGregor et Argyris, ils recommandent de laisser aux employés une «latitude discrétionnaire d'action» dans le cadre de ce schéma.

Si March et Simon développent, dans *Les Organisations*, l'idée d'une «rationalité limitée de l'organisation», comme l'indiquent Crozier et Friedberg, ils n'en tirent pas les conséquences pratiques et continuent d'analyser les organisations selon les schémas de la pensée rationaliste classique. C'est du moins le reproche que leur adressent les auteurs de *L'Acteur et le Système* (1977). Partant de la théorie de la «rationalité limitée», ils proposent un nouveau type d'analyse sociologique qu'ils appellent l'«analyse stratégique». L'agent ne choisit pas au hasard; ses choix dépendent certes de ses valeurs, mais aussi de la manière dont il perçoit la situation, et des moyens dont il dispose pour en tirer parti. Chaque agent a sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'actions dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Dans le cadre des règles que développe chaque système d'action, les joueurs essaient de mettre en œuvre une stratégie, dont la fin est d'accroître leur influence. Le concept de stratégie permet de comprendre les «régularités de comportement» des acteurs. La stratégie n'est pas nécessairement consciente ou voulue, elle s'apparente au concept sartrien de «choix». Choisir de s'évanouir lorsque le monde apparaît insupportable, pour reprendre l'exemple de Sartre, est une stratégie au même titre que le plan d'action choisi par une firme commerciale pour lancer un produit sur le marché. Celui qui veut comprendre l'organisation a donc pour tâche de rechercher, par une enquête minutieuse sur le terrain, la stratégie des différents agents ou des divers groupes d'agents, comme Crozier l'a fait lui-même pour les ateliers du Monopole industriel, décrits dans *Le Phénomène bureaucratique*. Il découvrira que là où l'organigramme a prévu des rapports simplement techniques entre des catégories de travailleurs, s'instaurent entre eux des relations de pouvoir non voulues et imprévisibles. Les agents modifient, en effet, la structure d'une organisation en essayant de préserver et d'accroître les régions de pouvoir que l'organigramme leur reconnaît tout en limitant celles des autres.

L'étude du changement passera aussi par une analyse des stratégies de pouvoir. Crozier et Friedberg insistent sur le fait que ce n'est pas en niant les relations de pouvoir que l'on pourra les faire évoluer. Toute vraie réforme passe, au contraire, par une reconnaissance du caractère fondamental des relations de pouvoir dans les relations humaines et l'action sociale.

Ainsi, quel que soit son objet, la théorie des organisations a pour objectif principal l'adaptation des acteurs aux objectifs et à la structure organisationnels ainsi que celle de l'organisation aux variations de son environnement. En ce sens, elle n'est qu'une partie d'une théorie générale de l'action que certains sociologues, à la suite de Max Weber et de Parsons, tentent aujourd'hui d'édifier.

2.7. Du manager à l'organisation comme système d'action

Parallèlement à cette évolution vers des approches plus analytiques que normatives, de nouvelles conceptions vont voir le jour où l'organisation n'est plus vue comme la résultante de l'action d'un chef mais comme un système

d'activités de deux ou plusieurs personnes, coordonnées en vue d'atteindre un même ensemble d'objectifs.

Dans cette perspective nouvelle, défendue notamment par un auteur comme Barnard, la fonction fondamentale du chef est de:

- fixer et maintenir un ou des objectifs communs;
- assurer la poursuite de ces objectifs par un système de communication adéquat;
- soutenir la contribution des membres par un équilibre entre rétributions et contributions, de façon à ce qu'ils continuent à participer à l'organisation.

La perspective est ici beaucoup plus sociologique puisqu'on y reconnaît d'emblée la dimension collective de l'action.

On évolue donc progressivement vers la notion de système pour définir l'organisation.

Celle-ci constitue désormais un ensemble:

- en rapport réciproque avec son environnement, de tels échanges lui garantissant une certaine autonomie;
- formé de sous-systèmes en interaction, cette interdépendance lui assurant une certaine cohérence;
- subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence.

Un tel système est la plupart du temps finalisé (avoir un but) et hiérarchisé (avec certaines parties qui dépendent d'autres).

On appelle *structure formelle* le système établi dans l'intention explicite d'atteindre certains objectifs, qui dispose à la fois de règles (conçues pour prévoir et modeler le comportement des membres dans le sens de ces objectifs, qui ont donc une fonction coercitive) et d'un ensemble structuré de statuts reliés par des canaux de communication et des lignes hiérarchiques clairement définis.

Ce système formel est en fait largement dépendant du contexte dans lequel il se trouve: c'est ce que tenteront à établir les théoriciens de la contingence structurelle (Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, etc.). Ecartant définitivement le principe du "one best way", ces auteurs montrent que le contexte économique, culturel, technologique, dans lequel une organisation opère conditionne en grande partie son mode de fonctionnement. Pour le dirigeant, il ne s'agit plus en réalité que d'adapter la structure de son organisation aux contraintes du contexte, sous peine de voir ses performances diminuer. Son rôle s'efface donc sous le poids des déterminations de l'environnement.

Toutefois, la vie de l'organisation ne peut se réduire à des aspects purement formels, ni à des relations aussi mécaniques entre contexte et structure. A la suite des travaux de Simon, Cyert et March, deux auteurs français, Crozier et Friedberg, vont souligner toute l'importance des jeux de pouvoir comme mécanismes de régulation des organisations, à travers lesquels les stratégies

des acteurs se trouvent intégrées dans un modèle structuré. Telle est la notion, proposée par ces auteurs, de système d'action concret: il s'agit d'un "ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux" (Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, p.246). Ces jeux reflètent les rapports de force existant entre les différents acteurs en présence, et correspondent à la *structure informelle* de l'organisation. Ils expriment une dimension essentielle de la vie des organisations: l'existence de conflits et de phénomène de pouvoir.

CHAPITRE V **SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS**

Objectifs pédagogiques

Une organisation comprend, d'une part des chaînes hiérarchiques, des procédures de coordination, une unité et une intégration et d'autre part, des systèmes d'action constituant un cadre contraignant où les acteurs peuvent développer leurs propres stratégies.

À l'issue de ce cours, les étudiants connaîtront les notions de base de la sociologie des organisations (inspirée de Crozier et Friedberg)

Contenu

- Définition des notions principales : ", "système" et "acteur"
- Pouvoir de l'acteur
- Régulation sociale : marché, hiérarchie, ordre local
- La rationalité "limitée" de l'acteur
- Pouvoir comme capacité d'action : motivation, accord...

Le système d'action concret

Le concept de Système d'Action Concret tient une place centrale dans l'analyse stratégique. La raison en vient de la définition que l'on s'est donnée de l'organisation, celle d'un construit humain ou d'un ensemble humain structuré. Cet ensemble, composé de membres qui y développent des stratégies particulières, qui les structurent dans un ensemble de relations régulières, soumises aux contraintes changeantes de l'environnement, est donc lui-même en mouvement permanent. Il se donne de nouveaux objectifs, change les anciens, recrute du personnel, en licence, etc. Il a donc besoin d'ajustements permanents. Ceux-ci se font, non d'abord par le biais de l'organisation formelle, mais par celui

69

des relations entre les membres cherchant à reconstruire l'ensemble mis ainsi en mouvement. Mais l'organisation ne réagit pas comme un corps humain : il n'y a jamais d'ajustements "naturels". Ceux-ci sont construits. L'ensemble de ce construit en ajustement permanent constitue le système d'action concret.

1-. L'acteur et le système

Précision d'abord l'équilibre délicat existant entre l'analyse par l'acteur et l'analyse par le système, entre le raisonnement stratégique et l'analyse par le système, entre le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Ce sont bien des acteurs, relativement libres et autonomes, qui créent un système. Ils le font fonctionner à travers un réseau de relations où ils négocient, échangent, prennent des décisions. Le concept de système d'action concret ajoute à l'idée de réseau le fait que ce réseau fonctionne selon un modèle particulier qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes de la vie de l'organisation selon des relations habituelles. Celles-ci sont créées, maintenues, entretenues en fonction des intérêts des individus, des contraintes de l'environnement et donc des solutions proposées par les acteurs.

Prenons ici l'exemple de l'OS qui fait de petits réglages sur sa machine, réglages qui, selon la définition des fonctions, relèvent du travail du régleur. L'OS le fait pour plusieurs raisons : mieux connaître sa machine, se l'approprier, avoir une vraie responsabilité, se conformer à la norme du groupe qui dévalorise l'ouvrier incapable de faire ses réglages, pouvoir se débrouiller en l'absence du régleur, arriver donc à faire sa production malgré des aléas imprévisibles, se faire bien voir du régleur, du chef d'équipe, mais en même temps avoir un certain pouvoir sur eux, etc. Finalement, la liste de ces objectifs, qui pourrait être allongée à l'infini, n'a pas une importance majeure. D'une certaine manière, ils se ramènent, pour l'OS, à gagner un certain pouvoir sur le groupe de travail, le régleur et le chef d'équipe. Il a un comportement stratégique. De son côté, le régleur, acceptant de faire faire les réglages, le fait également pour beaucoup de raisons : faire faire par d'autres les petits réglages qui l'intéressent peu, se reposer (éventuellement), être disponible dans le cas des réglages longs et difficiles sur certaines machines complexes, avoir du temps disponible pour se perfectionner en allant voir d'autres machines plus performantes dans d'autres parties de l'usine. On vient d'énumérer ses objectifs, et il pourrait, comme l'OS, en avoir beaucoup d'autres. On peut également proposer une liste des raisons pour lesquelles le chef d'équipe, responsable hiérarchique de l'OS et du régleur, tolère ces comportements : donner des responsabilités à l'OS, ne pas mécontenter le régleur, obtenir un fonctionnement satisfaisant parce que la machine de l'OS est réglée et parce que le régleur peut se consacrer à de longs réglages sans être dérangé, etc. Là aussi, ce sont ses objectifs qui sont énumérés. On notera au passage que ces objectifs sont conjointement des objectifs personnels et une manière de résoudre les problèmes concrets posés par les aléas du travail quotidien.

Ces trois acteurs ont bâti un système concret d'action. Ce système (l'OS se débrouille et ne fait appel au régleur que pour les gros problèmes) et celui grâce auquel la production sort sans trop d'aléas. Leur entente pour résoudre ces

70

questions pratiques se fait selon un mode le plus souvent informel, sur une acceptation de positions et de comportements réciproques? A ce stade, on est dans le domaine du système, non dans celui de l'acteur.

Crozier et Friedberg notent que, s'il fallait modifier la situation, il serait absurde de se lancer dans une recherche du coupable. Supposons que les réglages ne soient pas très bons et que la qualité de la pièce en souffre, donc celle du produit. Le supérieur hiérarchique doit intervenir, mais comment ? Il aurait tort de vouloir modifier la situation en s'attaquant d'abord aux personnes. Il devra peut-être le faire, mais après avoir compris les raisons d'existence du système comme, par exemple, les impondérables de la fabrication qui demandent, pour être résolus, une certaine improvisation des acteurs sur le terrain. Mais le chef n'aboutirait qu'à décourager les individus et à dérégler le système s'il réprimandait l'OS qui s'occupe de ce qui ne le regarde pas, le régleur qui ne fait pas son travail, le chef d'équipe qui ferme les yeux sur tout cela. Ce qui, en général, se fait dans les entreprises où l'accent est mis sur le fait, pour l'individu, d'assumer ses responsabilités, donc sur la recherche du coupable, côté responsable. Or le chef hiérarchique doit faire d'abord une analyse stratégique (quels acteurs ?) et une analyse systémique (pour quelles raisons ce système ?). Faute de quoi il jouera au Gribouille, se mettra tout le monde à dos et empêchera son équipe de fonctionner normalement.

2-. La théorie générale des systèmes

Ce dernier exemple et l'hypothèse sur le comportement du chef hiérarchique (réprimander les personnes) montrent à quel point l'idée même de système d'action concret est mal acceptée. Face à une dysfonction, le réflexe de la plupart des supérieurs est la recherche du couplage. Lorsqu'ils croient l'avoir trouvé, ils le blâment ou le remplacent, modifient quelquefois l'organigramme et croient le problème résolu. Or il l'est rarement par cette méthode, qui se réduit finalement à un changement de personnes. Celui-ci peut s'avérer nécessaire, mais seulement après avoir compris à quelle logique d'action répondaient ces comportements et dans quel système ils s'inscrivaient. Pour ces raisons, la notion de systèmes d'action paraît fondamentale.

Il faut toutefois la définir avec rigueur et, pour le faire, la situer dans la théorie des systèmes. On verra apparaître des différences importantes, le concept de système d'action concret s'intégrant et s'opposant à celui de système, à la fois parce qu'il ne s'agit pas d'organicisme et pas seulement non plus d'interdépendance.

Au fondement de la théorie des systèmes, on trouve l'intuition suivante : "il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux ³". Cette intuition est féconde au sens où elle permet d'éliminer des approches factuelles, mettant l'accent sur tel aspects du fonctionnement, ou des contraintes, ou des approches s'intéressant plus aux personnes qu'à leurs relations conçues comme système.

Il semble cependant impossible de parler de théories des systèmes sans évoquer le modèle de l'organisme. C'est une démarche fréquemment suivie dans les exposés classiques, même s'il s'y introduit la nuance de systèmes ouverts. Pour

reprendre l'expression d'Henri Mendras : "Les vues organiscistes et fonctionnalistes demeurent une des tentations contre lesquelles le sociologue moderne doit toujours se défendre(3)". On ajouterait volontiers ici qu'il doit aussi lutter contre celle de l'esprit de système...

Quoi qu'il en soit, tout organisme est généralement décrit dans un schéma où l'on trouve :

- un apport de ressources, souvent appelé *input*;
- un processus de transformation, *throughput*;
- un produit, *ouput*.

L'image du système demeure malheureusement imprégnée de ce schéma évoquant l'organisme, au sens où ce dernier possède la qualité de tout indivisible. De son côté, le système proprement dit se définit à partir de la notion d'interdépendance, ce qui est aussi une qualité attribuée à l'organisme. Un système, c'est un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée les autres le sont aussi et que par conséquent, tout l'ensemble est transformé " Cette définition classique repose sur les deux concepts d'interdépendance et de totalité, ce qui la rend proche de l'organisme. La différence entre organisme et système réside dans la finalité des réactions de l'un et l'autre face au changement. Dans le cas de l'organisme, toute réaction à une modification est destinée à rétablir l'équilibre menacé par le changement : il y a un état idéal vers lequel il faut toujours revenir. Dans le cas du système, le sens du changement est censé être ignoré, même si finalement l'idéal implicitement visé est celui de l'équilibre.

Si l'on peut théoriquement distinguer organisme et système à partir de leur finalité, les modèles retenus habituellement pour parler de système réintroduisent la confusion. Ces trois ou quatre modèles sont le biologique, le naturel, le mécanique et le mathématique. Le modèle biologique est celui du corps humain ; celui-ci doit toujours se maintenir le plus possible en état d'équilibre, de " bonne" santé, c'est-à-dire où toutes ses parties doivent recevoir ce qui leur est nécessaire pour fonctionner et faire fonctionner les autres éléments. Les découvertes récentes les plus intéressantes sans doute dans le domaine médical concernent par exemple la production des anticorps, moyens sécrétés par l'organisme pour protéger certains organes et permettre à l'ensemble de fonctionner. Et l'on sait que ce n'est même pas forcément l'organe attaqué qui va produire ces anticorps, mais d'autres organes. Il y a interdépendance à l'intérieur d'un système où tous les éléments, même les plus infimes, concourent de toutes leurs capacités à revenir à un état de santé. Dans celui-ci, tous les organes accomplissent leur travail pour eux-mêmes et pour l'ensemble. Le modèle naturel a été souvent donné par les historiens et les géographes. Le Roy Ladurie, par exemple, montre, au XVIe siècle, un système en équilibre. La hausse de la natalité, et donc du nombre de fils de paysans héritiers de terres, entraînait un morcellement de celles-ci, du coup un appauvrissement des ressources, entraînant à son tour un recul démographique. On est dans un système humain qui s'autorégule. Les contraintes de l'environnement sont ici considérées comme stables, le système est fermé.

Le modèle mécanique classique est celui de la chaudière, du radiateur et du

72

thermostat. Là, les variations de température, venues de l'extérieur, agissent sur le thermostat, qui déclenche la chaudière, augmente la température de l'eau envoyée dans le radiateur, chauffe la pièce, et à nouveau le thermostat arrête la chaudière jusqu'à ce qu'à nouveau la température extérieure agisse sur le thermostat, etc. On est ici en présence d'une correspondance rigoureuse entre différents éléments programmés en fonction d'une seule dimension - la variation de température - et maintenus en état de parfaite indépendance. Le modèle mathématique peut être présenté sous la forme suivante : "Considérons un système soluble de n équations à n inconnues. Si on modifie la valeur d'un quelconque des coefficients, la valeur de toutes les inconnues sera, en règle générale, affectée. Si on élimine une des inconnues, le système deviendra insoluble. Si on ajoute une inconnue, le système aura une infinité de solutions " Il y a système au sens de l'interdépendance : toute modification d'un élément entraîne la modification de tous les autres, le système pouvant aller jusqu'à l'impossibilité de fonctionner. Mais l'hypothèse du changement possible de tous les éléments, de la disparition de certains et de la multiplication d'autres. de leur variation quasi infinie, rend ce modèle différent de ceux qui l'ont précédé, même s'il leur reste semblable au sens de l'interdépendance.

Les trois premiers modèles renvoient à un modèle homéostatique où l'équilibre à atteindre est programmé à l'avance (par l'organisme lui-même, par les contraintes de l'environnement, par l'utilisateur), C'est un modèle de survie, donc nécessaire, où le changement intervient de manière automatique, par adaptation soit aux besoins, soit à une contrainte programmée à l'avance. Ce modèle ne peut être conforme à celui des organisations car il détourne de l'intention humaine.

Seul le quatrième modèle, dans la mesure où il allie l'interdépendance à une grande indétermination, peut servir à comprendre l'organisation. Il s'en éloigne cependant au sens où il n'introduit aucunement l'interaction, La différence entre interdépendance et interaction se situe sans doute au niveau du domaine englobé. Il y a interaction entre deux acteurs lorsqu'ils sont ou se sentent liés par des fonctions complémentaires. Il y a interdépendance de ces acteurs à l'intérieur d'un contexte global. Mais, dans l'interaction, un des acteurs peut cesser de se sentir complémentaire de l'autre, tandis que dans l'organisation ils doivent le demeurer. Le service commercial et le service production d'une entreprise sont toujours interdépendants. S'il y a conflit aigu, ils peuvent réduire leurs interactions, voire les faire cesser en faisant transiter leurs relations par la direction générale. Ils restent interdépendants, mais, cessant concrètement de communiquer et de répondre aux attentes les uns des autres, leur interaction se vide.

L'analyse stratégique a pour objet de débusquer les cas où, tout en restant interdépendants, les acteurs ne sont plus en interaction. Elle se différencie de l'analyse système au sens où, dans cette dernière, l'interdépendance est implicitement traitée en termes de nécessité et de besoins aboutissant toujours à une interaction. C'est en ce sens que son usage est dangereux car elle repose sur une hypothèse finalement optimiste. Elle dit que les acteurs doivent nécessairement se rencontrer, qu'ils finiront par le faire et par ajuster cette rencontre, Mais elle ne dit pas que cet ajustement peut être tel qu'il vide de sens la rencontre au point même de faire mourir l'organisation. On ne répétera jamais assez que, lorsque des entreprises disparaissent en raison des contraintes qui pèsent sur elles. ces échéances mortelles ne sont pas des données

incontournables : ce sont les membres de l'entreprise qui n'ont pas su s'organiser pour les contourner. Déposer son bilan en invoquant le marché est une tromperie partielle : les membres de l'entreprise n'ont pas pu s'organiser pour survivre. C'est leur organisation qui est coupable et non le marché.

3-. L'acteur crée le système

Toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi interactif qu'interdépendant, si elle veut "bien" fonctionner, La manière dont cet ensemble humain structure ses relations sera appelée système d'action concret, voire sous-système d- action concret. Il s'agit donc de la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation.

Le système d'action concret recouvre alors deux réalités : le système de régularisation des relations et le système des alliances et de leurs contraintes. Même si elles peuvent se recouvrir, ces, réalités gagnent à être distinguées.

Par *système de régulation des relations*, on entend les règles de relations que se donnent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation. Par exemple, si une panne se produit sur une machine, que fait l'ouvrier de production ? Il avertit son camarade le plus proche, le régleur, le chef d'équipe, le service entretien, ou le chef d'équipe de l'entretien, ou tel collègue, Quelle est la marche à suivre officielle s'il y en a une et laquelle est effectivement suivie De son côté, que fait l'ouvrier d'entretien ? En particulier, pour ces enjeux que constituent la durée et la qualité de la réparation, qui décide, qui contrôle, etc. ? Autre exemple : dans un domaine différent comme celui de la préparation annuelle du budget d'une agence commerciale, qui va voir qui et comment ces salariés organisent-ils les premiers éléments de la préparation, éléments qui vont donner la forme du reste ? Même s'il est prévu que les directeurs d'agence doivent présenter à une date fixée, sous une forme déterminée, un document au directeur financier, ils ont tout intérêt à savoir ce qui paraît important aux yeux de ce directeur, comment le combiner à ce qui leur paraît important à eux qui ont forcément une vision différente des choses, etc. Pour obtenir ce résultat, ils construiront un système de relations entre eux avec certains cadres du siège, etc. Ce système leur permet concrètement d'agir, de résoudre le problème difficile et important de la présentation des budgets, sur lequel ils ont une opinion fondée sur leur expérience. Ils ont à avoir des relations et les organisent d'une manière qui fait système. Cette régulation des relations n'est pas tirée du paradigme durkheimien des contraintes normatives ou parsonien des valeurs. Comme le fait judicieusement remarquer J D. Reynaud, ce type de régulation est plutôt à chercher du côté contractuel sur " le réalisme de la concession réciproque, et sur une part de contrainte. Les rapports les plus courants sont des rapports de méfiance, de tolérance ou de respect, penchant à des degrés divers vers l'un ou vers l'autre, mais tenant toujours compte des pouvoirs de l'autre. Le consensus existe bien : mais il est surtout la conscience que le compromis atteint est à peu près ce qu'on peut attendre raisonnablement ".

Le deuxième élément du système d'action concret est constitué par les alliances entre acteurs. On a vu que ceux-ci organisaient leurs rencontres à travers un

système de relations. Or, dans ce système, les perspectives nécessairement différentes des uns et des autres les amèneront à s'opposer aux uns et donc à s'allier aux autres. Non seulement on ira voir telle ou telle personne, mais encore on s'alliera à elle, c'est-à-dire que, sans prendre d'engagement officiel, tel acteur pour telle action saura qu'il peut compter sur l'appui de tel autre acteur. Il ne s'agit pas d'engagements définitifs non plus : il ne saurait y en avoir dans un domaine aussi fluctuant et aussi compliqué que celui du fonctionnement d'une organisation. Mais chacun sait bien sur qui il peut compter lorsque tel type d'action se déroule. Par exemple, si le membre d'un groupe est menacé par le membre d'un groupe rival, il sait bien qu'il peut compter sur le soutien des membres de son groupe. Il sait même généralement avec beaucoup de précision jusqu'où il peut compter sur cette alliance, dans quelles conditions il peut la requérir et quelles limites il ne doit pas franchir.

On en conclura que tout choix organisationnel est contingent, lié à un ensemble de facteurs qui interagissent différemment selon les situations et que les acteurs prennent aussi différemment en compte. Le système des alliances est nécessaire parce que l'entreprise est affrontée à une somme très importante d'incertitudes, que les solutions ne sont jamais évidentes et que les acteurs s'affrontent à leur sujet. Le système d'alliances diffère du système de régulation des relations en ce sens que le premier est généralement provisoire et qu'il porte sur des actions particulières. Le second est plus durable, il organise des relations stables et régulières.

En ce sens, la définition que donnent Crozier et Friedberg du système d'action concret porte davantage sur le système de régulation. Ils écrivent en effet qu'un système d'action concret peut être défini comme "un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et le rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. Ils insistent aussi sur la non-gratuité de ces jeux comme de ces alliances : ce sont les contraintes de l'organisation qui constituent le point de passage obligé des relations de pouvoir, donc du système des relations et, plus généralement, des systèmes d'action concrets.

4. La zone d'incertitude

Toute organisation est soumise à des multitudes d'incertitudes, Les plus visibles sont les turbulences qui viennent de l'environnement comme par exemple le changement des techniques de production ou de communication, l'évolution des marchés, le recrutement de nouveaux membres, etc. Ces incertitudes fortes ne sont toutefois à prendre en compte que comme des contraintes que les acteurs vont intégrer dans leur jeu. Elles ne peuvent en aucun cas être prises comme des données que les acteurs devraient passivement subir. Toute incertitude de ce type doit être regardée comme un élément qui sera intégré par les acteurs dans les stratégies de l'organisation. C'est le refus de cette intégration ou un mauvais calcul à son égard qui peuvent faire couler l'entreprise-organisation, non

75

l'incertitude elle-même.

Tout système connaît donc des incertitudes, mais aucune ne contraint l'organisation de manière mécanique. Toutes rentrent dans le jeu des acteurs dont elles renforcent ou diminuent l'autonomie et par là le pouvoir. L'incertitude se situe donc toujours en relation au pouvoir. Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est-à-dire comme une autonomie. Celle-ci peut s'inscrire dans un cadre formel : un responsable hiérarchique dispose de pouvoirs formels dans la mesure où il a l'attribut de la décision ultime. Il peut, par exemple, engager la société à laquelle il appartient parce qu'il a reçu délégation de signature pour certains actes. A ce niveau, il possède donc une autonomie de décision. Même s'il doit, par la suite, rendre compte de l'usage fait de cette autonomie, celle-ci n'en existe pas moins. L'autonomie peut aussi être contenue implicitement dans la définition de la fonction : l'ouvrier a la charge de faire marcher une machine. Il dispose d'une certaine marge d'autonomie pour le faire, ou il s'en empare. Dans le premier cas, le pouvoir formel est lié au statut. Dans le second, il l'est au poste de travail, donc plus à la compétence de l'ouvrier qu'à son statut ; si les réglages sont mauvais, le régleur fera le travail à la place de l'ouvrier.

Ces deux exemples illustrent le poids de l'incertitude dans toute situation organisationnelle en s'appuyant sur l'autonomie de l'acteur et la possibilité pour lui de faire des choix. Ce point est capital. Si, en effet, il est récusé, l'analyse stratégique l'est aussi. Or une certaine expérience pédagogique montre que cette évidence possible des choix ne l'est pas pour tout le monde. Non plus pour des jeunes, débutant dans la vie active et qui sont avant tout sensibles au poids des contraintes et des hiérarchies pesant sur eux. Ils ne cessent d'affirmer qu'ils ne sont pas libres, qu'ils doivent faire ce qu'on leur demande sans pouvoir s'en écarter, même lorsqu'ils débutent avec un bon diplôme les plaçant dans une situation hiérarchique non négligeable en début de carrière.

L'autonomie de l'acteur est également souvent niée par ceux qui, en bas de l'échelle hiérarchique, font un travail déqualifié, sans beaucoup d'autonomie. Affirmer que l'OS des entreprises industrielles possède une autonomie dont il se sert, c'est se faire souvent qualifier au mieux de doux rêveur, au pire de falsificateur cherchant à peindre en couleurs joyeuses le bagne de l'OS. Car il y serait libre. Loin de nous l'idée de représenter le travail non qualifié, travail à la chaîne ou autre, sous un aspect serein et non aliénant. Mais enfin, si l'expression de "travail enchaîné" fait choc et rappelle, à juste titre, la réalité d'un travail déqualifié et ses contraintes, il serait tout aussi faux de passer sous silence les espaces de liberté que conquièrent en permanence les OS. L'appropriation du travail, faut-il le rappeler, a été observée par tous les témoins et observateurs au point que l'existence d'une qualification réelle du monde des OS commence à être reconnue. Il ne s'agit pas seulement de tours de main qui permettent d'exécuter mieux ou plus rapidement des opérations étudiées très rigoureusement et sérieusement par les bureaux des méthodes. Ceux-ci, même en faisant le plus consciencieusement leur travail de préparation, laissent toujours des domaines mal définis où s'engouffre l'initiative des OS. Les tours de main permettent d'aller plus vite et avec plus de précision. La qualification réelle mais non formellement reconnue des OS s'exerce aussi à travers des réglages de machine, par exemple, confiés de facto aux exécutants, ou par des "régulations", "procédures d'ajustement" nécessaires parce qu'il y a toujours une variabilité des conditions

76

de l'exécution du travail. Toute situation organisationnelle, quelle qu'elle soit, contient toujours une marge d'incertitude sur laquelle l'analyse stratégique braque le projecteur.

Elle le fait parce que la maîtrise de cette incertitude confère un pouvoir à celui qui la détient. L'OS à qui le régleur, suroccupé à certains moments de la journée, a confié de petits réglages non prévus dans la fonction peut refuser de les faire. Ce refus gêne le régleur. Pour obtenir les avantages qu'il peut souhaiter de la part de ce dernier l'OS a donc intérêt à faire les réglages, puis à laisser entendre qu'il pourrait à certains moments refuser de les faire. Ce jeu classique, traditionnel, donne un pouvoir certain à l'OS, qui s'en servira vis-à-vis du régleur, voire vis-à-vis du chef d'équipe qui, le plus souvent au courant, laisse faire ces ajustements nécessaires. Il faut insister sur la nécessité de ces jeux. Aucun responsable n'ignore que son service marche grâce à ces ajustements, on pourrait écrire ne marche que grâce à eux. Toute organisation, même celle où les fonctions sont définies avec le plus de précision, les connaît aussi. La ressource du pouvoir est donc cette marge de liberté des individus ou des groupes les uns vis-à-vis des autres. Concrètement, elle réside dans la possibilité qu'à l'individu de refuser ou de négocier ce que l'autre lui demande, ou de chercher à obtenir quelque chose de lui, ou encore de lui faire payer cher cette demande. Or cette possibilité existe dans la mesure où l'un a réussi à se préserver une zone que l'autre ne maîtrise pas et où le premier peut rendre son comportement imprévisible.

Il ne suffit pas, en effet, de jouir d'une autonomie pour posséder du pouvoir. Encore faut-il que l'usage de cette autonomie ne soit pas prévisible. Il ne suffit pas que l'OS sache faire et fasse effectivement de petits réglages. Si le chef d'équipe peut prévoir à quel moment l'OS va refuser de les faire, il peut mettre en place un dispositif pour pallier ce refus. Le premier n'aura du pouvoir que s'il parvient à ne pas laisser savoir le moment de son refus. Il a tout intérêt à le rendre imprévisible. L'incertitude réside alors dans l'imprévisibilité du comportement.

Mais l'imprévisibilité ne dépend pas seulement de la capacité des acteurs à cacher leur jeu. Cela est particulièrement vrai dans le cadre d'une organisation bureaucratique, où les jeux des acteurs paraissent figés par la précision des règles. Là, chacun cherche à obtenir du pouvoir en se créant une zone d'incertitude, comme le font, par exemple, les ouvriers d'entretien d'une entreprise, qui s'arrangent pour être les seuls experts capables d'analyser une panne, excluant les agents de maîtrise de cette capacité d'expertise.

L'analyse stratégique ne se contente cependant pas de rendre compte du fonctionnement interne d'une organisation. Elle étudie aussi l'incertitude - et le jeu du pouvoir - comme ayant sa source dans l'environnement. Toute organisation, et particulièrement l'entreprise, est soumise aux contraintes de l'environnement et sans doute particulièrement aux fluctuations de celui-ci. A certains égards, on peut affirmer qu'elle en est dépendante. Tout un courant de recherches connu sous le nom de "théorie de la contingence structurelle" s'est efforcé d'analyser le poids de ces contraintes sur l'entreprise et de définir le meilleur type d'organisation permettant de faire face aux fluctuations..

Il est clair que l'incertitude ne réside pas seulement dans le fonctionnement interne de l'entreprise, mais tout autant, et peut être beaucoup plus, dans les contraintes de l'environnement. Le nombre de faillites d'entreprises enregistré e ces dernières années en paraît une preuve indéracinable. Que ces contraintes

soient d'ordre économique, social, politique, ou qu'elles viennent de toute autre source n'y change rien. Le poids de l'environnement est une source d'incertitude majeure.

Faut-il cependant conclure de cette évidence à l'absence de liberté des acteurs de l'organisation quant à leurs choix possibles ? Toute une littérature et un certain discours tendraient à cette conclusion. L'organisation n'a pas le choix, les contraintes nous imposent, laissent entendre qu'il existe un déterminisme des choix et que l'entrepreneur ou des directeurs sont contraints de choisir. Cette manière de voir est fautive parce qu'excessive. Que les modifications des technologies, l'évolution de la concurrence nationale ou internationale, les problèmes monétaires, etc., posent des questions qu'aucune entreprise ne peut éviter, cela, encore une fois, est une évidence. Mais la question n'est pas là. Elle est de savoir si ces questions imposent une réponse d'un seul type.

Retourner la question sous cette forme, qui est la seule véritable formulation, entraîne une réponse elle aussi évidente. Il n'y a pas de contrainte technique ni économique qui dicte une décision unique de la part de l'entreprise. Celle-ci a toujours des choix possibles à la fois dans son insertion sur le marché et dans sa propre organisation. Si le développement de l'informatique et de la robotique, par exemple, semble une nécessité aujourd'hui inéluctable pour les entreprises qui entrent dans leur champ d'application, les questions concrètes posées par l'achat du matériel, le moment de cet achat, les lieux où l'introduire d'abord, etc., d'une part, celles encore plus importantes de son retentissement dans l'organisation, à savoir la formation des salariés, la modification de l'organigramme, du système hiérarchique, des communications, des horaires de travail, etc., d'autre part, ne sont pas résolues pour autant. Or la réponse à ces questions déterminera la réussite ou l'échec de l'implantation des nouvelles technologies. Le problème n'est pas d'acheter plus ou moins de robots et d'ordinateurs. Il est beaucoup plus de savoir s'en servir mieux que les autres pour fabriquer des produits plus concurrentiels. Un bon usage permettra de produire mieux, de vendre plus, de racheter d'autres robots, etc. Or aucune technologie ni aucune pression de l'environnement n'impose à l'organisation une adaptation simple au sens où il n'y aurait qu'une seule solution possible pour y faire face.

Lorsqu'on abordera la question de la culture des groupes humains, on voit qu'il existe, par exemple, des modèles nationaux différenciés. Il faudra essayer d'en comprendre les raisons et de se demander si ces modèles sont exportables, comme certaines modes tenteraient de le faire croire, Mais ici il faut relever une confusion de catégorie qui fait le lit du raisonnement déterministe. Celui-ci a tendance à confondre interaction et interdépendance. Qu'il y ait interaction entre l'organisation et son environnement, cela est encore une fois évident, Cela signifie simplement que, lorsque l'environnement change, ce changement affecte l'organisation au point que celle-ci doit modifier son comportement. Réciproquement d'ailleurs, une organisation peut modifier l'environnement économique et social en modifiant ses produits. Il y a interaction entre les deux. On ajoute souvent qu'il y a interdépendance au sens où l'organisation dépend de son environnement, Si un concurrent parvient à vendre notablement moins cher un produit semblable, l'entreprise peut disparaître. Elle dépend donc de ses concurrents. Y a-t-il pour autant dépendance des structures par rapport à cet

environnement ? Ce qui a été dit plus haut montre que non. Il y a, par contre, sûrement, interaction. Celle-ci est limitée au fait que tout changement d'une partie doit faire intervenir un changement dans une autre partie. Sans dire sous quelle forme.

Interaction et interdépendance renvoient l'une et l'autre à la notion de système. Celle-ci est, avec le pouvoir et la zone d'incertitude, le troisième élément théorique de l'analyse stratégique.

CHAPITRE VI - APPROCHE METAPHORIQUE DES ORGANISATIONS

Objectif

Ce chapitre qui conclue ce cours se veut un chapitre de synthèse et analyse l'organisation dans une approche métaphorique

Le recours à la métaphore permet de jouer avec la ressemblance de l'organisation avec d'autres objets de la réalité ; la métaphore permet de décrire rapidement l'organisation à travers une image et séduit beaucoup.

Les organisations sont complexes et peuvent être représentées de multiples façons. Chacune des métaphores utilisées ou la combinaison de plusieurs représentations d'une organisation conduit de même à multiplier sa complexité.

Ce constat implique pour les gestionnaires chargés de diriger et de rationaliser ces organisations, d'être à l'écoute des possibilités de représentations diverses qu'offre l'imaginisation, sans perdre de vue la difficulté de la tâche à accomplir.

Une difficulté apparaît aussi dans le choix de la représentation que l'on souhaite faire d'une réalité. Des modèles existent, certes, mais chacun détient une donnée nouvelle. En fin de compte, le choix de la modélisation reste entier dans la mesure où chacune des métaphores offertes à l'esprit ne sera qu'une représentation de la réalité, avec ses forces, faiblesses et la déformation logique qu'elle sous-entend.

Le réel défi de la métaphore réside non pas dans la représentation que l'on fait d'une situation ou d'un objet, mais dans l'analyse qui en découle. Ainsi, une situation sera perçue au plus juste, si une mise en valeur différente, par le biais de modèles distincts, a été pratiquée.

Ce qui en réalité distingue un bon gestionnaire, c'est sa capacité à prendre du recul et à l'aptitude qu'il développe dans la lecture et la formulation des situations et événements qu'il analyse.

"Les images de l'organisation" propose un large éventail des représentations possibles des formes d'organisation selon son auteur, **Gareth Morgan**.

- L'organisation vue comme une machine ;
- L'organisation vue comme un organisme ;
- L'organisation vue comme un cerveau ;
- L'organisation vue comme une culture ;
- L'organisation vue comme un système politique ;
- L'organisation vue comme une prison du psychisme ;
- L'organisation vue comme flux et transformation ;
- L'organisation vue comme instrument de domination.

L'organisation vue comme une machine

Le premier modèle est celui de la machine : la vision de l'entreprise se réduit à un ensemble mécanique de rouages, assemblés en vue de répondre chacun à un objectif particulier. Chaque geste et attitude sont codifiés. Pour chacune des tâches à accomplir il existe un cahier des charges, des responsabilités et un degré d'autonomie définis à l'avance.

Historiquement, la métaphore de l'organisation vue comme une machine repose sur plusieurs faits marquants. Ainsi, la réforme de l'armée de Frédéric le Grand, roi de Prusse au XVIIIème siècle, visant à automatiser les comportements et spécialiser les tâches des soldats, a été un des premiers champs d'expérimentation d'une organisation mécaniste.

En 1776, Adam Smith, élabore de nouveaux concepts qui placent les individus dans l'organisation au service des machines, réduisant de fait leur autonomie aux stricts besoins mécaniques et à des tâches précises et spécialisées. La révolution industrielle avec son cortège d'inventions fût marquée par l'émergence d'une approche scientifique de l'organisation et de la gestion.

C'est au début du XXème siècle, que s'élabora une théorie générale de l'organisation et de la gestion, à laquelle contribuèrent de manière importante les travaux de Max Weber et des théoriciens classiques.

Le sociologue allemand Max Weber a été le premier à concevoir la bureaucratie comme une organisation mécanique de l'administration. Lieu où l'on retrouve la recherche permanente d'efficacité, de fiabilité, reposant sur un partage détaillé des tâches, un contrôle et des règles définies.

Les théoriciens classiques de la gestion tels que Henri Fayol, F.W. Mooney et le colonel Lyndall Urwick, à partir de leur connaissance et de leur expérience, ont élaboré les principes essentiels de rationalisation, en concevant les organisations comme des machines. Les techniques et méthodes de gestion issues de leur réflexion sont encore aujourd'hui d'actualité : la gestion par objectifs, la rationalisation des choix budgétaires, les méthodes de planification. L'école classique de la gestion prône l'organisation comme un système rationnel, où l'individu doit s'adapter, par le biais de sélection et de formation, aux besoins de l'organisation.

L'analyse, la division, la normalisation du travail en tâches simples, parcellaires et répétitives, sont les principes de base de l'"organisation scientifique du travail" ou "direction scientifique de l'entreprise".

Il existe cinq principes élémentaires :

- Planification et conception du travail de l'ouvrier par le dirigeant.
- Préparation du travail de l'ouvrier de façon scientifique.
- Choix de l'individu en fonction de la tâche à accomplir.
- Formation de l'ouvrier.
- Contrôle du travail fourni, des méthodes employées pour atteindre les objectifs.

Ces principes ont fait évoluer les mentalités dans la mesure où le rendement des organisations a considérablement augmenté et que les individus ont perdu leur qualification et gagné en automatisme.

Représenter l'organisation comme une machine, a conduit à élaborer des théories et des concepts qui ont eu pour conséquence de rendre impossible pendant des décennies, la représentation de l'organisation sous d'autres formes.

Avec un environnement stable, des tâches répétitives simples, une production unifiée, des ressources humaines "obéissantes", il est possible de concevoir l'organisation sous la forme d'une machine et d'obtenir des résultats très performants. Les principes de l'organisation scientifique du travail (O.S.T.) sont aujourd'hui d'actualité dans des secteurs particuliers tels que la restauration rapide et perdurent dans les usines, hôpitaux et toute organisation désireuse de diriger ses efforts sur la rationalisation de son activité.

Il est aujourd'hui difficile d'envisager qu'une organisation n'ait pas les moyens de faire face à l'évolution des circonstances, qu'elle n'ait pas non plus les moyens de réagir et de s'adapter à la fois à son environnement et aux bouleversements d'ordre culturel de la société. La souplesse d'une organisation et sa capacité à répondre aux évolutions de son milieu deviennent plus importantes que le strict rendement.

Ce principe d'organisation trouve ses limites lorsque les conditions de son environnement changent. Ce type d'organisation est conçu pour atteindre des objectifs prédéterminés, il n'est en rien préparé à se régénérer, à innover.

Cependant, il se peut que l'histoire considère Taylor comme un visionnaire, dans la mesure où ses principes peuvent aujourd'hui s'appliquer parfaitement à des robots et non pas à des individus.

L'organisation vue comme un organisme

En raison des résistances sociales, politiques et culturelles rencontrées dans la mise en place de l'organisation scientifique du travail dans les entreprises, la vision de l'organisation a évolué vers un modèle biologique.

En effet, l'étude du comportement animal a montré que certaines espèces sont davantage adaptées à un environnement particulier. Il en va de même pour les organisations. C'est à partir de cette logique que s'est développée à partir des années 20 une nouvelle vision de l'organisation. Ainsi, concevoir l'organisation comme un organisme implique une étude de son environnement, de sa composition, de ses mutations et de son cycle de vie.

Le développement de la métaphore de l'organisation vue comme un organisme vivant, permet aujourd'hui de reléguer au second plan les idées mécaniques de structures et de rendement au profit de nouvelles notions biologiques telles que le positionnement, la cohérence et l'efficacité des organisations dans leur environnement.

Les travaux de Elton Mayo ont permis de mettre en évidence l'existence au sein des organisations d'un système implicite de relations et d'interactions, basées sur les comportements et les affinités des individus entre eux. La théorie de la motivation, développée entre autres par Abraham Maslow, ont permis de mieux comprendre les besoins des individus dans leur quête de développement personnel.

Occultée par la vision mécaniste de l'organisation, cette découverte a été à l'origine du développement de la gestion des ressources humaines : "*augmenter le rendement et la satisfaction du travailleur, tout en améliorant la qualité de la production*". Cette vision dualiste, individu et technique, a conduit à considérer

les organisations comme des systèmes socio-techniques, où l'interdépendance des besoins techniques et humains, prime.

Concevoir les organisations et leur évolution dans le cadre de leur environnement, a conduit à l'élaboration d'une nouvelle approche : la systémique. L'organisation est étudiée selon un ensemble de systèmes dont les relations, qu'elles soient humaines, politiques, économiques ou techniques, sont interdépendantes.

Cette vision apporte à l'organisation une dimension d'anticipation, dans ce qu'elle suppose de contacts rapprochés avec son environnement et ses structures internes, et une dimension d'efficacité, dans la mesure où cette vision englobe des paramètres techniques, économiques et socio-culturels, reliés et interdépendants les uns des autres.

La théorie des systèmes implique concrètement qu'il existe autant de types d'organisation que d'environnements, dans la mesure où cette théorie élabore le principe selon lequel c'est l'environnement interne et externe qui modélise l'organisation et sa gestion en interne.

A partir de leurs études réalisées dans les années 50, deux chercheurs britanniques, T. Burns et G.M. Stalker, ont défini trois types d'environnements qui impliquent chacun, une modélisation particulière de l'organisation.

- Un environnement stable se caractérise par des techniques de production maîtrisées et des besoins de consommateurs connus et canalisés. Modèle mécaniste, où l'individu reste un instrument de production.

- Un environnement moins stable caractérisé par des techniques de production qui évoluent et des besoins à définir avec le client. Modèle organique, qui réclame une capacité d'adaptation où les individus s'informent et coordonnent leur activité en dehors du système hiérarchique établi.

- Un environnement instable où l'innovation est un principe de survie. Modèle organique très ouvert, qui positionne l'individu dans l'organisation au travers de ses compétences, de son savoir-faire et de sa contribution générale à l'ensemble.

Cette analyse forme la base de la théorie moderne de la contingence. Ce sont deux chercheurs de Harvard, Lorsch et Lawrence qui par le biais de leur travaux, ont confirmé et donné une impulsion nouvelle à cette théorie. L'environnement d'une organisation est le facteur essentiel du type de modélisation à mettre en place : il se peut que cohabitent plusieurs types d'organisations adaptés chacun à un environnement spécifique au sein d'une même structure.

Ainsi, dans une même entreprise, certaines activités de gestion et de production peuvent être conçues sous un angle mécaniste et d'autres sous un angle organique. En fin de compte, cette théorie tend à prouver qu'il est possible d'atteindre les mêmes objectifs par des dispositifs différents.

Les travaux entrepris par H. Mintzberg et poursuivis par Miller et Friesen ont montré que l'efficacité d'une organisation dépendait effectivement de la cohérence entre ses structures, sa taille, ses techniques et son environnement. Ainsi, il est logique de dénombrer plusieurs types d'organisation qui sont une réponse aux contraintes de l'environnement : l'adhocratie, des formes d'organisations en grappe, en trèfle, fédérales ou bien encore matricielles.

Bien qu'il soit prouvé qu'une organisation, qui se veut efficace, réponde à des conditions environnementales particulières, il existe deux courants théoriques qui s'opposent quant à la question de la pérennité des organisations dans leur environnement.

La théorie de la contingence. Il s'agit pour l'entreprise d'atteindre un bon niveau d'harmonisation avec son milieu par le biais d'une analyse détaillée de son fonctionnement et de son environnement. Cette théorie sous-entend que des adaptations et des innovations ponctuelles peuvent permettre à une organisation de rester efficace au sein d'un environnement évolutif.

L'écologie des populations appliquée à l'organisation, place la théorie de l'évolution de Darwin au centre de l'analyse des organisations. Cela implique que les organisations sont perçues comme étant totalement et seulement tributaires de leur environnement. Les types d'organisation émergent, prospèrent, périssent et finissent par se succéder les uns aux autres pour faire face aux évolutions de leur environnement.

Ces deux théories partagent une vision commune qui s'attache à distinguer l'organisation et le milieu, les considérant comme des phénomènes indépendants. Les développements récents de la théorie moderne des systèmes ainsi que les réflexions menées par les biologistes, remettent en cause cette approche dualiste en faisant ressortir que les organisations, au même titre que les organismes biologiques, et leurs environnements sont tributaires les uns des autres.

L'organisation doit être comprise, étudiée et analysée dans un système global qui sous-entend que l'organisation et son milieu sont engagés dans une forme de cocréation où chacun contribue à produire l'autre.

Analyser et concevoir l'organisation sous la forme d'un organisme, permet de comprendre l'action et l'incidence du milieu environnant, de mener une gestion des ressources humaines en vue de créer un milieu beaucoup plus harmonieux et productif.

Enfin, cette métaphore donne un large éventail de possibilités, tant dans la conception des organisations que dans la mise en valeur de l'innovation.

Toutefois, représenter l'organisation sous la forme d'un organisme peut engendrer à court ou moyen terme une vision unique où chaque individu serait considéré comme une ressource à développer, annihilant du même coup la spécificité et la caractéristique humaine. En effet, concevoir l'organisation selon un modèle copié dans la nature, occulte partiellement ou complètement la capacité humaine à influencer son environnement.

Cette vision met aussi l'accent sur le fait qu'un organisme est constitué d'une multitude de cellules, qui, si elles ne produisent pas dans une même logique conduit à la disparition du système tout entier. Il en va de même pour une organisation.

L'organisation vue comme un cerveau

La métaphore du cerveau propose de concevoir l'organisation comme le fruit d'une interaction entre des entités. A l'image des deux hémisphères qui composent notre cerveau, l'organisation peut-être le fruit d'une action réciproque entre hémisphères spécialisés, coordonnés et distincts qui se retrouvent dans l'action, complémentaires. Cette métaphore s'applique tout particulièrement au traitement de l'information.

L'organisation peut être perçue comme un cerveau traitant de l'information. A la base de toute organisation, on constate en effet la persistance d'une donnée fondamentale : l'information.

Les pionniers de "l'approche de la prise de décision", Herbert Simons et James March entre autres, ont, dès les années 40, présenté et analysé les organisations comme des systèmes de prises de décision.

Cette conception de l'organisation tend à démontrer que la décision organisationnelle ne peut être totalement rationnelle, comme peut l'être a contrario la décision individuelle, dans la mesure où les décideurs ne détiennent pas concrètement les moyens de gérer et de traiter toute l'information.

L'image du cerveau, capable de traiter à différents échelons l'information, la gérer et la fragmenter, permet de concevoir un modèle où les informations qui parviennent aux décideurs sont exploitables et permettent du même coup de gouverner une organisation.

La montée en puissance des nouvelles technologies de l'information, telles que l'informatique ou mieux encore "internet", transforme la vision que pouvait avoir H. Simons de la gestion de l'information et de son contrôle opérationnel. On est aujourd'hui à l'heure des systèmes d'information globale, qui ne sont plus limités à leur structure, mais qui se situent au centre de flux d'informations générales.

En perpétuelle évolution, le monde impose aux organisations, outre le fait de gérer l'information, de s'adapter continuellement. L'organisation est dans l'obligation d'innover, d'apprendre, d'apprendre à apprendre. Cette réalité des choses renforce cette métaphore du cerveau.

La cybernétique, science interdisciplinaire créée à l'origine par Norbert Wiener, s'attache à comprendre les mécanismes de l'information, de la communication et du commandement. Les principes de la théorie de la communication et de l'apprentissage, découlent des analyses et des réflexions menées dans le domaine de la cybernétique. Ces principes sont au nombre de quatre.

- Les systèmes doivent être capables de prévoir, comprendre et analyser les données de leur milieu environnant.
- Les systèmes doivent être capables d'exploiter les informations obtenues en fonction de leurs normes et procédures internes
- Les systèmes doivent être capables de mesurer et détecter les éventuelles variations entre ces informations et leurs normes internes.
- Les systèmes doivent enfin, être capables d'entreprendre les mesures correctives en vue de s'adapter.

La notion d'adaptation requiert de l'organisation qu'elle apprenne par elle-même. C'est à dire qu'elle doit être en mesure de s'adapter continuellement à son environnement pour répondre aux besoins existants et émergents. Ce système est valide et opérationnel tant que les mesures définies par les normes internes restent en adéquation avec les évolutions environnementales. On parle alors d'apprentissage en boucle simple.

L'étape de l'apprentissage à l'apprentissage implique que l'organisation soit en mesure de remettre en question ses propres règles, conditionnements et normes internes. Cette question reste aujourd'hui au centre des préoccupations des gestionnaires.

Les études menées in vivo sur des organisations existantes font ressortir que l'apprentissage reste lié à plusieurs aspects fondamentaux d'anticipation et de remise en question.

Une organisation apprenante doit ainsi cultiver, d'une part, l'expertise de son milieu en brisant les obstacles qui l'en séparent. Il s'agit de coller concrètement à la demande et de développer des aptitudes à l'anticipation.

D'autre part, l'organisation doit se doter des compétences et des outils pour entamer un processus de remise en question. Les séances de remue-méninges, les cercles de qualité totale, l'amélioration ininterrompue (le Kaizen japonais), sont des outils donnés aux organisations et à leurs gestionnaires pour mettre en place des réflexions poussées de remise en question des normes existantes, et pouvoir ainsi promouvoir l'innovation interne.

Il existe un pré-requis à ce processus de remise en question, l'ouverture à une nouvelle culture d'apprentissage, sans laquelle l'évolution stratégique peut être bloquée par la dimension opérationnelle de l'organisation.

En somme, l'organisation doit à la fois se doter des moyens de sa remise en question sur un plan stratégique et encourager les principes et concepts organisationnels qui soient en mesure d'accueillir et d'appliquer de nouveaux processus.

Cette capacité organisationnelle à gérer une remise en question stratégique peut-être étudiée sous la forme d'un cerveau holographique. Le concept de l'hologramme permet de distinguer l'organisation sous forme de sous-systèmes dans lesquels on retrouve dans chacun d'eux les qualités de l'ensemble.

Bien que la vision holographique de l'organisation puisse apparaître d'emblée comme un idéal, il n'en reste pas moins vrai que certaines entreprises tendent déjà vers ce modèle et que les entreprises ont généralement le potentiel pour y accéder.

Ainsi, chaque individu, avec ses propres connaissances et son intelligence, les canaux d'information qui distribuent et véhiculent l'intelligence et l'information dans l'entreprise, sont les premières conditions nécessaires à l'éclosion de nouvelles formes d'intelligence.

Ce principe de l'hologramme, outre le fait qu'il implique de retrouver dans chacune des entités que le système recouvre, les mêmes qualités, sous entend que l'organisation elle-même est en mesure de continuer à fonctionner, voire à se développer, dans le cas de perte plus ou moins importante d'entités la constituant.

Concevoir une organisation de type holographique requiert de réunir cinq conditions majeures.

Construire le tout dans les parties.

Bâtir le tout dans les parties peut être initié de différentes manières.

- Création d'une sorte d'"ADN de l'entreprise", valeur commune à tous les individus d'une même structure qui véhicule les aspirations, les normes, la culture de l'ensemble et permet ainsi à chacun de comprendre et réaliser au mieux les missions et objectifs poursuivis par l'entreprise.

- Développer l'intelligence en réseau. Cela implique des flux d'échanges et de réalisations communes qui s'effectuent par le biais de systèmes d'information adéquats.

- Prôner l'émergence de structures auto reproductrices, qui essaient selon leurs besoins en restant soudées et intégrées à l'organisation dans sa globalité. Chacune des entités créées contient dans sa propre structure les caractéristiques de l'ensemble.

- Structurer l'ensemble en équipes holistiques et rôles diversifiés. Cette démarche consiste à concevoir une organisation sous la forme d'équipes projets (reflet des compétences et qualités de l'entreprise) qui ont la gestion complète d'une action, projet ou activité.

L'importance de la redondance.

Le principe de redondance est à la base de tout système doué d'auto organisation. En effet, c'est le surplus de capacité qui donne à l'organisation une marge de manœuvre nécessaire quant à son évolution. Sans cet aspect de redondance, les systèmes opérants sont structurés et agissent dans un cadre limité à leurs seuls besoins. Ce principe qui consiste à laisser plusieurs voies de réflexions et d'informations perdurer, donne l'opportunité à l'organisation d'admettre plusieurs visions d'une même situation. Dans ces conditions, l'entreprise aura la faculté d'aborder la solution à un problème ou la réalisation d'un produit innovant, sous des perspectives multiples, qui du même coup généreront une réelle capacité à l'innovation en générale.

La variété requise

Formulé par le cybernéticien W. Ross Ashby, le principe de la variété requise repose sur l'analogie qui doit exister entre l'organisation et son environnement. Il s'agit en effet, pour un système autorégulateur de prendre en considération, à la fois la complexité et les dimensions critiques de son milieu, et de les intégrer dans ses propres structures. Si le degré de complexité ne peut être atteint par chacun des individus, il s'exprime alors au travers d'entités qui regroupent des connaissances, compétences et capacités diverses et complémentaires.

Les spécifications minimales

Le principe de spécification critique minimale sous entend qu'une organisation est susceptible de s'auto-organiser dans la mesure où elle dispose de suffisamment d'espace et d'autonomie pour le faire. Cette capacité réside dans l'autonomie laissée aux individus et aux groupes de travail de réfléchir et de déterminer eux-mêmes leur degré d'action. Cette *autonomie responsable* se situe entre l'anarchie totale et la centralisation à outrance.

Apprendre à apprendre

Outre ces quatre principes, l'organisation doit aussi, pour accéder à ce type de représentation holographique, posséder l'aptitude et les capacités à intégrer en son sein une remise en question de la pertinence de ses normes de fonctionnement en interne.

La métaphore du cerveau remet en cause les perceptions qui ont dominé l'ère industrielle. En effet, l'importance d'une structure hiérarchique, la mise en place d'objectifs précis, la vision verticale de l'autorité et des compétences dans l'entreprise, sont aujourd'hui dépassées par l'émergence d'une théorie de gestion moderne.

Cette nouvelle perception des entreprises conduit à réfléchir plus avant sur les transformations et les incidences des nouvelles technologies de l'information sur la modélisation de leur organisation.

Toutefois, concevoir l'organisation à l'image d'un cerveau aborde la dimension complexe, variée et quelque peu abstraite du processus d'identification.

Enfin, cette nouvelle perception induit un partage et une complète refonte du système de gouvernement de l'entreprise, avec comme enjeu principal la distribution et le devenir de l'autorité et du pouvoir.

L'organisation vue comme une culture

L'émergence du modèle japonais dans les années 70, et notamment ses succès commerciaux remportés dans les domaines de l'industrie, ont poussé les

théoriciens occidentaux à étudier plus en profondeur cette nouvelle forme d'organisation.

L'apport majeur de l'étude de ce nouveau modèle a mis en évidence l'incidence et l'importance de la culture dans la construction et l'analyse d'une organisation.

Concevoir une organisation sous la forme d'une culture revient à l'étudier sous l'aspect des valeurs, des idées, des croyances, des rites et autres modèles de signification commune qui persistent et identifient les systèmes auxquels l'on fait référence.

La culture d'une organisation reste à l'image de son environnement immédiat, c'est-à-dire qu'elle est le fruit des traditions et des coutumes inscrites dans la culture nationale ou régionale : un asiatique n'a pas la même perception du travail qu'un occidental.

Il en résulte en fin de compte, que l'étude et l'analyse d'une organisation restent dépendantes de la perception culturelle que l'on a de son environnement. Cette même logique d'approche, permet de s'enrichir de la vision que peuvent avoir les étrangers de notre propre culture en comparaison avec la leur.

La culture d'entreprise s'appuie et reste le reflet, plus ou moins net des valeurs et croyances qui caractérisent nos différentes cultures. Les organisations, bien qu'elles adoptent pour certaines d'entre elles des valeurs novatrices, restent dépendantes d'une culture type qui les caractérise. Elles se développent dans un cadre culturel défini.

Pour l'individu, la culture représente les normes de son existence, et tout individu qui y déroge, sort du cadre de représentation commune et offre à la majorité l'image d'un individu en opposition. La culture c'est avant tout un ensemble de codes et de règles non écrit qui favorise et assure la cohésion et la réunion paisible de plusieurs individus.

C'est bien dans cette notion d'une culture commune que l'entreprise peut se développer. L'organisation, si elle se veut cohérente et efficace, se doit d'être conçue et pensée sur des valeurs partagées. La culture reste donc le ciment fondateur d'une idéologie et d'une organisation performante.

Concevoir l'organisation comme une culture, c'est offrir une alternative aux modes de représentations individuelles ou collectives. Changer les façons de voir, les visions et les images, les croyances et les significations communes qui servent de soutien aux réalités de l'organisation relève d'un défi majeur.

La culture de l'entreprise représente l'ensemble des comportements qui définissent l'identité d'une organisation. Le mode de comportement joue un grand rôle dans la motivation ou le désintérêt des salariés, il est largement influencé par le contexte culturel dans lequel évolue l'entreprise.

Un des aspects les plus importants de la métaphore de la culture réside dans la vision détaillée qu'elle apporte de chaque aspect de la vie organisationnelle. Les comportements, bien sûr, mais les structures mêmes de l'organisation sont le fruit d'une philosophie culturelle, qui se veut rationnelle et identitaire.

Un autre aspect de cette vision culturelle de l'entreprise met en évidence que toute organisation repose sur des valeurs et des systèmes de significations communes, et par conséquent, une fois identifiés, peuvent être à la source d'innovations et de changements organisationnels.

Le danger de ce type de représentation réside dans le désir de mécaniser et d'apposer des règles de gestion rationnelle à une donnée qui se veut en perpétuelle évolution et source de dynamisme collectif.

Les principes du concept de l'organisation vue comme une culture s'enrichissent de "l'imaginisation" de l'organisation comme prison du psychisme et comme instrument de domination.

L'organisation vue comme un système politique

Cette vision de l'organisation met en avant la dialectique de l'employé et du citoyen. En d'autres termes, il s'agit du parallèle qui existe pour un même individu entre sa qualité d'employé et sa reconnaissance de citoyen, des oppositions qui en découlent entre ses droits civiques et ses droits de salarié.

Le jeu des pouvoirs qui coexistent dans une organisation est comparable à un véritable système politique à l'image de nos gouvernements. Toutefois, la notion de politique au sein de l'entreprise prend des connotations négatives dans la mesure où elle reflète davantage un choix particulier qu'une action collective, fruit de négociations et de consultations.

On distingue plusieurs types de gouvernements régissant les organisations :

L'autocratie

Le gouvernement et les pouvoirs associés sont détenus par un très petit nombre de responsables, voire d'une seule personne. Il s'agit d'organisations qui évoluent dans un environnement stable et bien défini.

La bureaucratie

Le gouvernement s'exerce par le biais de l'écriture et s'inscrit dans une autorité de type rationnel ou légal.

La technocratie

Il s'agit en général d'entreprises qui font preuve de souplesse, qui s'accommodent bien du changement et dont le contrôle et les pouvoirs sont distribués en fonction des compétences techniques et du savoir faire des individus.

La cogestion

C'est un gouvernement représentant des parties en opposition gérant des intérêts en commun. On parle alors de coalition ou de cohabitation.

La démocratie

Le pouvoir revient aux employés ou à des gestionnaires les représentant. Chaque individu, ou actionnaire est alors partie prenante dans la chaîne de décision.

Toutes ces formes de gouvernements trouvent leur légitimité dans leur principe de création et de fonctionnement. Il s'agit pour les unes d'assurer une cohésion totale sur un projet d'envergure, pour les autres, d'instituer en leur sein une opposition maîtrisée, source d'innovations.

Si l'on reprend les idées énoncées par Aristote, il est souhaitable d'analyser en détail les diversités d'intérêts et la manière dont ils sont appréhendés et traités, car c'est là que naît la dimension politique. Elle se caractérise alors par des manœuvres diverses, des négociations et des jeux d'influence mutuelle.

La dimension politique d'une organisation est le fruit des rapports entre intérêt, pouvoir et conflit.

Analyse des intérêts

Les intérêts d'un individu caractérisent ses buts, valeurs, désirs, attentes et tendances, qui sont autant de préoccupations individuelles et particulières défendues et protégées. Analyser les intérêts d'un individu au sein d'une organisation c'est prendre en compte ses désirs et aspirations concernant l'intérêt qu'il trouve dans la réalisation d'une tâche donnée, l'intérêt qui sert son désir d'évolution professionnelle et l'intérêt préservé de ses activités réalisées en dehors de l'organisation.

Compréhension des conflits

Le conflit naît dans l'inadéquation de la réalisation des intérêts de chacun. L'individu, dans l'organisation, adopte une attitude particulière afin d'atteindre ses objectifs personnels et répondre ainsi, tout ou partie, à ses aspirations. La notion de politique apparaît alors : combiner ses propres intérêts avec ceux du plus grand nombre. Le conflit est donc révélateur d'un déséquilibre entre plusieurs individus, ou groupes d'individus, appartenant à la même organisation, qui, bien que poursuivant un but identique, choisissent des orientations distinctes qui répondent au mieux à leurs aspirations.

Exploration des pouvoirs

En fin de compte, le pouvoir représente le moyen par lequel les conflits d'intérêts peuvent être réglés. C'est donc le pouvoir qui donne à l'organisation son dynamisme et qui reste au centre de son évolution. Le pouvoir dans l'entreprise peut revêtir plusieurs formes. Il peut-être officiel (hiérarchie), il peut être lié à la gestion des fonds (pouvoir économique), lié à la maîtrise d'une technique ou de l'information (pouvoir technique). D'autres formes de pouvoirs coexistent aussi au sein de l'organisation, telles que la faculté de composer avec l'incertitude, la capacité d'être reconnu comme porte parole d'une catégorie d'individus (représentants, syndicats), ou bien encore une certaine forme de pouvoirs issue directement de la condition de l'employé, homme ou femme.

La gestion de la dimension politique dépend directement du type de relation qu'entretient l'individu avec son organisation.

En 1979, Burrell et Morgan ont répertorié trois types de vision de l'organisation : unitaire, pluraliste et radicale.

- La vision unitaire met en avant la poursuite de buts communs, peu de conflits et des pouvoirs limités,
- La vision pluraliste mise sur la diversité des intérêts, le conflit et le pouvoir sont parties prenantes de la bonne marche de l'organisation,
- La vision radicale coordonne des intérêts antagonistes, le conflit est une caractéristique et le pouvoir est une donnée fondamentale.

Toute organisation en définitive, génère, de par la diversité de la population qu'elle emploie, des conflits d'intérêts et des sources de pouvoirs officiels et officieux, qui sont autant de possibilités de régler les différents entre individus ou

groupes d'individus. La politique et la démarche politique au sein d'une organisation vise à mettre en évidence et au-dessus de toute préoccupation individuelle, des intérêts communs et rationnels.

Les jeux de pouvoir, les conflits, les modes de représentation ainsi que la prise en compte de l'existence au sein d'une même structure de diverses stratégies personnelles, conduit à considérer l'organisation comme un système de gouvernement. L'analyse stratégique permet d'étudier la dimension politique de l'organisation, par le biais de l'étude des stratégies personnelles qui sont à la base des systèmes d'action de l'entreprise.

Concevoir l'organisation comme un système politique permet d'acquérir une vision plus large et plus juste de l'ensemble. Cette métaphore nous conduit à reconnaître les conséquences socio-politiques de différentes sortes d'organisation et les rôles que ces dernières jouent dans la société.

Toutefois, l'étude et l'analyse d'une organisation sous l'angle politique peut représenter un danger dans la mesure où elles peuvent faire naître l'envie de manipulation. Dans cette optique, on s'éloigne de la vision et des buts recherchés : restructurer les relations entre les individus et les groupes d'individus au sein d'une organisation.

L'organisation vue comme une prison du psychisme

La métaphore de la prison du psychisme vient de l'idée que des phénomènes conscients et inconscients créent les organisations et les maintiennent en l'état. La notion de la prison souligne le fait que les individus peuvent se voir confinés, enfermés dans la vision et les images qui leur sont propres.

Cette notion de prison du psychisme développée par Platon et reprise par Socrate, met en évidence la transformation de la réalité que les individus opèrent à partir de la perception qu'ils ont de situations particulières.

Il en va de même pour les entreprises qui génèrent des images fortes et qui d'une certaine manière emprisonnent leurs employés dans des schémas et des visions qui ne sont que le reflet d'une certaine réalité.

En fin de compte, la manière dont les organisations modèlent le monde ne leur permet pas d'envisager d'autres modélisations. Elles se trouvent du même coup prisonnières de leur vision unique sans avoir la possibilité de prendre en compte d'autres réalités et d'être par conséquent suffisamment réactives aux nouvelles orientations.

Les prisons du psychisme sont de cette nature : des façons de penser et d'agir choisies une fois pour toutes qui deviennent des pièges qui enferment les individus dans des mondes construits par la société et qui empêchent d'autres mondes de naître.

D'après les psychanalystes, on trouve les causes de la réalité de l'organisation et de la vie quotidienne dans les préoccupations inconscientes des individus. Considération qui nous amène à comprendre l'organisation sous un nouvel axe : beaucoup de choses qui se déroulent dans l'entreprise doivent être analysées en tenant compte de la structure cachée et de la dynamique du psychisme humain.

Cette idée est largement développée par Freud, selon laquelle tout individu est prisonnier ou fruit de son expérience passée. On peut ainsi considérer l'organisation comme un produit, à la fois, de la somme des individus et de leur histoire personnelle, et de l'histoire commune et collective de l'entreprise.

La psychologie freudienne insiste sur la façon dont la personnalité se forme à mesure que l'esprit apprend à composer avec des pulsions et des désirs. Qu'il les domine ou les rejette, l'individu met en place certains mécanismes de défense, tels que le refoulement, la dénégation, le déplacement, la fixation, la projection, l'introjection, la rationalisation, la régression, la sublimation, l'idéalisation ou le clivage.

Ce type de défenses que l'individu développe face à certaines situations se retrouvent dans le comportement des organisations. Ainsi, Eliott Jacques et Isobel Menzies, ont montré que certaines structures organisationnelles pouvaient s'interpréter comme des défenses sociales contre l'angoisse.

Certains rôles dans l'organisation, cibles de formes variées d'angoisse, canalisent et redirigent ces projections. Ce qui en fin de compte donne aux employés la possibilité d'avoir le sentiment de se protéger en partie de leurs propres persécuteurs.

Dans le même ordre d'idée, le psychanalyste Donald Winnicott a repris la théorie de Klein sur les relations objectales et du rôle joué par les objets transitionnels dans le développement de la personnalité de l'individu.

Winnicott met en évidence le besoin des individus à croire en quelque chose et à apposer une envie et un fort désir à une image, un objet, un titre. Ce constat aboutit à faire de cette réalité imaginée un moteur d'avancement et dans le même temps, un piège dans lequel la réalité de l'individu peut rester cloisonnée.

Si l'on porte foi aux théories de Winnicott, cette perspective ajoute à notre compréhension de la façon dont nous engageons et construisons la réalité de l'organisation. Le rôle de l'inconscient devient du même coup un des moteurs du changement et de la résistance au changement.

D'autres théoriciens, psychologues et philosophes ont étudié et analysé le comportement des individus dans le monde de l'entreprise. En fin de compte, Frances Delahanty et Fred Gemill de l'Université de Syracuse, ont résumé en une seule expression le rôle joué dans l'organisation par l'inconscient : une sorte de "trou noir".

Cette métaphore empruntée à la physique définit un champ gravitationnel invisible et pourtant intense, qui absorbe tout objet qui s'en approche. On revient alors à cette idée de prison, qui englué les individus dans une logique et une vision décalée de la réalité.

L'imaginisation de l'organisation comme prison du psychisme, met en évidence le fait que les individus détiennent la possibilité de s'enfermer comme celle de se libérer de visions restreintes de la réalité.

Cette image est aussi l'opportunité d'aller plus loin dans la compréhension d'une organisation et des tenants et aboutissants qui la caractérisent. Ainsi, le management du changement doit prendre en compte des facteurs cachés et les restituer dans une réalité plus large.

Concevoir l'organisation comme ayant de fortes données psychiques, c'est accepter de la comprendre et de l'analyser dans toute sa complexité et sa richesse, et d'attirer l'attention sur la dimension éthique de l'entreprise.

La modélisation de l'organisation comme prison du psychisme, suscite néanmoins quelques dangers à mettre en évidence. Comprendre et analyser le psychisme d'un individu c'est la possibilité offerte de le manipuler. Le risque certain est de vouloir en fin de compte rationaliser et dompter un facteur,

l'inconscient, qui de par sa nature indiscipliné apporte une conscience et une richesse à l'entreprise.

Cette vision donne aussi l'opportunité de réfléchir sur les aspects psychodynamiques et de gestion de l'organisation.

L'organisation vue comme flux et transformation

Héraclite à été le premier philosophe occidental à avoir développé l'idée selon laquelle l'univers est dans un état de flux constant où l'on trouve les caractéristiques à la fois de permanence et de changement.

Plus tard, David Bohm, Physicien, à élaboré une théorie tendant à prouver que l'univers se compose d'une réalité fondamentale et d'une réalité visible à un instant donné.

L'exemple donné par Héraclite du remous dans le fleuve illustre cette théorie : "l'on ne peut mettre deux fois le pied dans le même fleuve, car l'eau n'arrête pas de couler". On distingue qu'il existe bien un *ordre impliqué* (mouvement du fleuve et de l'eau qui coule) et un *ordre expliqué* (le remous ponctuel crée par le pied dans le courant de l'eau).

Les fondements de cette théorie offrent une vision nouvelle de l'organisation. Si l'on entend l'organisation comme un flux de transformations, on s'offre la possibilité de comprendre et de gérer le changement organisationnel.

On distingue quatre mécanismes, logiques de changement, issus de théories ou de principes scientifiques.

Théorie de l'autopoïèse

Le terme d'autopoïèse inventé par deux scientifiques Maturana et Varela, désigne la capacité d'auto production par l'entremise d'un système de relations clos. Ce concept sous entend que les systèmes s'auto-produisent. Cette capacité est générée par le besoin de garder une identité propre. On obtient en fin de compte des systèmes qui au contact de leur environnement, entrent en interaction et finissent par se régénérer eux-mêmes.

La difficulté de cerner un système de cette nature est qu'il est construit en boucles d'interactions et que du même coup il est paradoxal de vouloir lui donner un commencement et une fin. Ce type de système a aussi été décrit par d'autres théoriciens qui en ont étudié les aspects écologiques. En définitive, le système dit d'autopoïèse doit se comprendre comme un tout possédant une logique propre.

Faire de l'autopoïèse une métaphore donne à la compréhension des organisations un nouvel éclairage : les organisations tentent sans cesse d'intégrer leur environnement dans un système d'interactions et cherchent à faire face à leur environnement tout en gardant leur identité propre.

Dans une logique de changement, cette métaphore implique qu'il est nécessaire de prendre en compte à la fois l'organisation et le milieu au sens le plus large.

Le défi de cette théorie est de cerner et comprendre comment les organisations changent et évoluent et dans quelle mesure elles agissent et interagissent sur leur milieu environnant.

Logique du chaos et de la complexité

L'étude de l'écologie ou de l'entreprise, comme systèmes complexes et non linéaires, a permis de mettre en évidence qu'un événement survenant au hasard peut provoquer des situations imprévisibles, mais qu'en fin de compte un ordre cohérent naît toujours de ce type de situations.

En réalité, cette théorie montre que tout système complexe génère en son sein des systèmes autorégulateurs ou d'auto-organisation spontanés.

La mise en avant d'une telle théorie a des répercussions importantes en termes de logique de changement au sein des organisations. En effet, il est alors indispensable de repenser l'organisation, d'introduire un art de la gestion et du changement des contextes, d'apprendre à se servir des petits changements pour provoquer de grands effets et enfin, de rester à l'écoute des nouvelles métaphores qui peuvent faciliter les mécanismes d'auto-organisation.

Principes cybernétiques

Les travaux de Magorah Maruyama ont mis en avant le rôle de la rétroaction positive et de la rétroaction négative dans la dynamique d'un système. Il s'agit en réalité d'apporter un éclairage nouveau sur le fait qu'une action peut engendrer une série d'autres actions, ayant de plus en plus d'importance et qui en fin de compte, peuvent produire l'inverse de la situation recherchée originellement.

L'idée soulevée est de prendre conscience qu'une action et son résultat ne sont pas forcément des éléments linéaires, mais qu'il peut exister une résonance à l'action entreprise, qui conduit à un système exponentiel. L'image de la faille dans une pierre, qui s'agrandit au fur et à mesure que l'eau y pénètre, gèle et évase de plus en plus le trou, est représentative de cette idée de système complexe non linéaire.

La prise en compte de ce concept en matière de changement organisationnel conduit à étudier de manière appropriée et en profondeur les boucles importantes qui définissent un système, à éluder les conséquences des dysfonctionnements pour en déterminer les causes. Car, en fin de compte, de petits changements dans l'organisation peuvent aboutir à de grandes réalisations.

Logique du changement dialectique

Cette logique inspirée du taoïsme et reprise par des théoriciens occidentaux, tend à montrer que tout phénomène suppose et engendre son contraire. Il s'agit en réalité de trouver un équilibre interne en exerçant une influence sur les relations entre les deux éléments fondamentaux qui constituent tout système : le ying et le yang.

Cette vision des choses représente un apport important dans l'art de la gestion. Ce type d'analyse permet aux gestionnaires de reconnaître les contradictions qui existent au sein du système et surtout de mettre en évidence de réelles solutions aux problèmes rencontrés.

Dans les années 90, le socio-psychologue Lewin a suggéré que tout changement potentiel subit une résistance exercée par des forces qui travaillent dans le sens contraire. On retrouve là le principe dialectique qui veut que toute action engendre son contraire. Toutefois, bien que ces deux théories partent du même constat d'analyse, les réponses apportées ne sont pas identiques.

Pour Lewin; la solution à l'équation réside dans l'élimination ou la réduction des forces à la résistance au profit de celles menant au changement. Le changement dialectique prône quant à lui de réunir et d'intégrer dans une même logique à la fois des éléments de l'une et l'autre des forces en présence.

En définitive, par le biais de cette approche dialectique de l'organisation, un gestionnaire peut aider au développement de nouvelles compréhensions qui remodeleront les façons de penser parce qu'il s'appuie sur l'ensemble des forces reconnues dans l'entreprise.

Voir l'organisation comme flux et transformation, c'est analyser la nature et la source du changement et en comprendre la logique organisationnelle.

Au travers de cette métaphore, l'art de la gestion s'avère être quelque peu mal mené dans la mesure où il ressort de ces différentes théories, qu'il est pratiquement impossible de prédire, organiser et commander des systèmes à la complexité aussi étendue.

Toutefois, chacune des images et des théories associées, développées dans le cadre de cette réflexion, nous amène à repenser notre façon de voir la complexité et les possibilités de mettre en place des logiques de changement adaptées aux problèmes rencontrés.

L'organisation vue comme instrument de domination

L'image de l'organisation vue comme un instrument de domination prolonge celle du système politique et de la culture.

Cette métaphore part d'un constat : tout au long de l'histoire, les organisations ont été associées de près ou de loin à des phénomènes de domination sociale, le pouvoir d'un petit nombre imposé à la majorité.

Plusieurs théoriciens se sont penchés sur l'étude de cette domination. Trois penseurs sont à l'origine de la prise en compte de cette aspect particulier de l'organisation.

Weber, Michels et Marx se sont attachés à comprendre comment différentes sociétés et différentes époques se caractérisent par des formes différentes de domination sociale. Dans nos sociétés modernes, la domination s'exerce d'après Marx par la recherche de la plus-value et pour Weber, c'est la logique de la rationalisation qui y conduit.

Michels rejoint les préoccupations de Weber concernant le type de domination engendrée par la bureaucratie et la rationalisation. A partir de ses travaux, Weber distingue différents types de domination :

- La domination charismatique caractérise une situation où le pouvoir est aux mains d'un seul homme reconnu par ses subordonnés et qui véhicule son autorité et sa domination par le biais de disciples ou intermédiaires.
- La domination traditionnelle s'inscrit dans une logique de tradition. Le pouvoir est transmis de génération en génération et sa légitimité repose sur le respect des valeurs traditionnelles.
- La domination relationnelle légale est légitimée par des lois et des règles. Accéder au pouvoir implique de suivre les mécanismes et le cheminement adéquats dans l'organisation.

De nombreux théoriciens radicaux s'accordent à dire que, bien qu'ayant parcouru beaucoup de chemin depuis le temps de l'esclavage, les organisations modernes produisent encore certains aspects de l'exploitation des individus, notamment en reproduisant la structure des classes sociales dans leur structure, la façon dont elles traitent les risques professionnels et gèrent les maladies dites psychosomatiques.

Organisation, classe et domination

La montée en puissance de l'industrie au début du 20^{ème} siècle a institué lentement un partage des tâches et des responsabilités. L'emploi de la main d'œuvre salariée a amené les dirigeants à insister davantage sur le rendement et à concentrer leurs efforts sur la meilleure utilisation possible du temps passé à l'usine.

La division des classes dans le milieu professionnel est née de la cohabitation des ouvriers et des gestionnaires, chargés de rentabiliser le travail et de rationaliser la production.

L'étude de la structure des emplois dans les sociétés occidentales montre que ce sont les groupes minoritaires et défavorisés qui exercent les métiers les plus ingrats. Ce constat met en avant le parallèle existant entre les organisations et les sociétés dans lesquelles elles prospèrent dans la mesure où elles en reproduisent les modèles de préjugés et de discrimination.

La discrimination d'individus ou groupes d'individus existe à travers le monde. L'organisation, quelle que soit l'idéologie dans laquelle elle se développe, semble donner forme à des modèles systémiques d'exploitation et de domination sociale.

Risques professionnels, maladies et accidents du travail

Marx a attiré l'attention sur la façon dont beaucoup d'entreprises de son époque obligeaient leurs employés à travailler dans des conditions effroyables. Aujourd'hui de nombreux chercheurs en santé et en sécurité au travail estiment que les conditions ont bien changé. Ce sont les lois et les obligations faites aux employeurs qui améliorent les conditions de travail.

Cependant, les accidents et les maladies du travail continuent à frapper les êtres humains de façon alarmante. Aux Etats-Unis, on évalue le nombre de décès attribuables au travail, directement ou indirectement, à près de 56.000 par an.

En dépit des progrès réalisés dans le domaine professionnel par la mise en place de lois sur la sécurité et la santé des salariés, l'opposition entre les coûts et la santé reste un facteur officieusement intégré dans la prise de décision au sein d'une organisation. C'est souvent la considération économique qui l'emporte.

En fin de compte, des exemples extrêmes cohabitent avec des exemples à suivre en matière de sécurité et de santé au travail. Il n'en reste pas moins vrai que pour la majorité des organisations, ce sont les résultats financiers qui priment face à la sécurité.

Le stress social et mental

Ce type de manifestation concerne davantage les employés du secteur tertiaire dans la mesure où ils se trouvent en général en dehors d'une logique d'efforts physiques ou de manipulations à risques.

Le stress naît du manque de sécurité ressenti par les employés dans leur activité professionnelle. Le niveau de tension que l'on éprouve au travail peut être réduit par une meilleure gestion du temps consacré aux activités professionnelles et aux activités extra professionnelles.

Il semble cependant qu'un certain niveau de stress soit endémique. Les organisations s'en nourrissent et parfois le créent pour améliorer leur efficacité. En réalité les études menées dans ce domaine tendent à prouver que le stress, même si dans un premier temps il est bénéfique, finit par engendrer des conséquences coûteuses telles que les absences et les maladies de longue durée. Pour assurer sa domination, l'organisation a recours à des instruments de surveillance, qui produisent autant de tension entre les membres d'une même structure. Cet état de fait conduit un certain nombre d'individus à se dépasser et à tenter de se réaliser dans le travail. Les conséquences sur la vie quotidienne sont souvent désastreuses : le travail devient alors l'unique référence.

Le 20^{ème} siècle marque aussi l'émergence d'organisations multinationales qui détiennent pour beaucoup d'entre elles, des pouvoirs et des capacités financières largement supérieurs à ceux de certaines nations. Les entreprises de ce type exercent notamment leur domination à l'étranger en vue de s'approvisionner en matières premières et de développer leur réseau de commercialisation.

Pour maîtriser leur environnement, les multinationales pénètrent le domaine politique. Elles constituent aujourd'hui une très importante force politique dans l'économie mondiale, qui n'ont pas à rendre compte de ce qu'elles font.

Les options choisies et les tendances suivies par les multinationales, toujours centralisées sur des aspects liés à leur rentabilité et à leur croissance, conduisent à la décentralisation ou suppression de certaines de leurs activités, qui entraînent à des niveaux régionaux ou nationaux, des situations de crise sociale aiguë.

Ce qui ressort en fin de compte de cette analyse, c'est que les multinationales exercent une véritable domination, non plus au niveau d'une structure ou d'une région, mais bien à un niveau planétaire. Les valeurs qui les caractérisent sont de même véhiculées à travers le monde.

Ce que révèle cette métaphore de l'organisation vue comme un instrument de domination, c'est que les effets négatifs constatés ne sont pas obligatoirement intentionnels mais qu'ils sont la conséquence d'une certaine optique mercantile.

Le rôle le plus important de cette image est d'attirer notre attention sur la nature à double tranchant de la rationalité. Peut-on dire d'un acte qu'il est rationnel s'il conduit dans le même temps, à l'augmentation des profits et à la paupérisation et à la maltraitance d'êtres humains ? Ce qui est rationnel d'un point de vue organisationnel ne l'est pas forcément d'un autre point de vue.

Cette vision permet de saisir et de mettre en avant les logiques potentielles d'exploitation des entreprises et offre la possibilité d'analyser l'organisation selon le point de vue des groupes qu'elle exploite. Cette approche permet enfin de concevoir l'organisation de deux points de vues divergeant et mettre ainsi en avant des logiques de perception et d'actions différentes.

L'opportunité donnée aux gestionnaires d'analyser des situations particulières et de prendre les décisions les plus adaptées, réside dans l'aptitude qu'ils ont de

modéliser une organisation dans son milieu. Cette perspective ouvre un large éventail de possibilités, tant dans la conceptualisation de l'organisation que dans les opportunités d'actions à entreprendre.

Ce que rappelle cette approche métaphorique, c'est qu'au delà des images et des représentations que l'on peut faire de l'organisation, les méthodes et les approches analytiques sont autant de points de réflexions que de possibilités d'actions.

La pertinence des "images de l'organisation" réside dans son degré d'actualité. Concevoir l'organisation comme une machine pourrait aujourd'hui paraître dépassé, et la représenter sous la forme d'une entité biologique hybride, avant-gardiste. Il n'en est rien dans la mesure où tout type d'organisation peut-être actuellement observé, ce qui en fin de compte, replace l'organisation et son mode de fonctionnement dans un environnement défini et particulier.

Dans la logique de la représentation des différentes formes que peut revêtir une organisation, l'approche métaphorique s'attache judicieusement à mettre en évidence, outre les exemples forts d'une actuelle réalité, les avantages et inconvénients des métaphores choisies.

Cette remarque conduit à considérer le processus métaphorique comme utile, dans l'aide qu'il apporte à la compréhension d'une situation, et limité, dans la restriction que toute représentation de la réalité sous-entend.

Enfin, elle reste une source importante d'informations dans la mesure où l'organisation est étudiée et analysée sous différents angles. La somme des métaphores présentées approche d'une réalité existante.

L'image d'une organisation où la complexité empêche une juste compréhension est remplacée par une représentation "visuelle", qui s'exprime par le biais d'objets ou de concepts appartenant à notre environnement.

Le processus d'analogie entre réalité et image offre ainsi de grandes possibilités de réflexion mais reste une démarche intellectuelle à manier avec beaucoup de circonspection, dans la mesure où la représentation que l'on fait d'une situation reste parcellaire et jamais exhaustive.