

2^e édition
actualisée

Les organisations

Etat des savoirs

Théorie
Pouvoir
Stratégie
Communication
Changement



Éditions
SCIENCES
HUMAINES

Les organisations

Etat des savoirs

Ouvrages parus chez le même éditeur

Les Sciences humaines. Panorama des connaissances, Jean-François Dortier, 1998.

L'Histoire aujourd'hui, Jean-Claude Ruano-Borbalan (coord.), 1999.

Philosophies de notre temps, Jean-François Dortier (coord.), 2000.

L'Economie repensée, Philippe Cabin (coord.), 2000.

La Sociologie : histoire et idées, Philippe Cabin et Jean-François Dortier (coord.), 2000.

Eduquer et Former. Les connaissances et les débats en éducation et en formation, Jean-Claude Ruano-Borbalan (coord.), 2001 (2^e éd. refondue et actualisée).

Le Langage : nature, histoire et usage, Jean-François Dortier (coord.), 2001.

Le Pouvoir : des rapports individuels aux relations internationales, Bruno Choc et Jean-Claude Ruano-Borbalan (coord.), 2002.

Familles : permanence et métamorphoses, Jean-François Dortier (coord.), 2002.

La Culture : de l'universel au particulier, Nicolas Journet (coord.), 2002.

Le Cerveau et la Pensée. La révolution des sciences cognitives, Jean-François Dortier (coord.), 2003 (2^e éd. actualisée et augmentée).

L'Homme, cet étrange animal... Aux origines du langage, de la culture et de la pensée, Jean-François Dortier, 2004.

Le Moi : du normal au pathologique, Gaëtane Chapelle (coord.), 2004.

Identité(s) : l'individu, le groupe, la société, Catherine Halpern et Jean-Claude Ruano-Borbalan (coord.), 2004.

Le Dictionnaire des sciences humaines, Jean-François Dortier (dir.), 2004.

Les Mutations de l'école : le regard des sociologues, Martine Fournier et Vincent Troger (coord.), 2005.

La Communication : état des savoirs, Philippe Cabin et Jean-François Dortier (coord.), 2005 (2^e édition actualisée).

Si vous désirez être informé (e) des parutions de
Sciences Humaines Éditions
et de la revue mensuelle Sciences Humaines :
Sciences Humaines, 38, rue Rantheaume,
BP 256, 89004 Auxerre Cedex.
Tél. : 03 86 72 07 00/Fax : 03 86 52 53 26.
www.scienceshumaines.com

Les organisations

Etat des savoirs

2^e édition actualisée

COORDONNÉ PAR

PHILIPPE CABIN ET BRUNO CHOC

Éditions
SCIENTES
HUMAINES

Réalisation et diffusion de l'ouvrage

Cet ouvrage reprend des articles parus dans le mensuel *Sciences Humaines*, enrichis et actualisés, ainsi que des textes inédits. L'appareillage pédagogique (bibliographie, mots clés, encadrés) a été également actualisé.

Conception : Philippe Cabin et Bruno Choc

Coordination : Bruno Choc

Conception maquette, mise en pages intérieures,
réalisation de la couverture : PolyPAO

Relecture : Marie-Agnès Jassionnesse

Conception de la couverture : Gilbert Franchi

Fabrication : Natacha Reverre

Secrétariat : Laurence Blanc

Diffusion : Nadia Latreche-Leal

Diffusion Seuil Distribution Volumen

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, par photocopie ou tout autre moyen, le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du droit de copie.

© Sciences Humaines Éditions, 2005,
38, rue Rantheaume,
BP 256, 89004 Auxerre Cedex
ISBN 9782361061227

PHILIPPE CABIN*

LES SCIENCES DE L'ORGANISATION : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE**

Les réflexions sur le fonctionnement des organisations sont indissociables des pratiques des acteurs. Quelques concepts clés (rationalité, stratégie, motivation, changement...) permettent de s'orienter dans le dédale des théories organisationnelles et managériales.

POUVONS-NOUS échapper aux organisations ? Durant toute notre existence, de la maternité jusqu'aux pompes funèbres, en passant par l'école, l'université, l'entreprise, l'administration, la police... nous sommes confrontés ou intégrés à des organisations de toutes sortes. Ces ensembles vastes et complexes constituent un rouage essentiel des sociétés modernes. L'intelligence des logiques et des mécanismes à l'œuvre en leur sein est donc un enjeu décisif.

Les premières tentatives d'une réflexion scientifique sur l'organisation sont issues de l'essor des bureaucraties administratives et des grandes firmes industrielles. L'entreprise sera dès lors constamment demandeuse de solutions et d'outils. D'où le lien étroit entre les sciences de l'organisation et le management.

Peter Drucker, figure de proue de la pensée managériale américaine, considère le management comme « *un événement* »

* Journaliste scientifique. Il a publié *L'Economie repensée*, Sciences Humaines Editions, 2000.

** Texte publié dans *Les Organisations : états des savoirs*, 1^{re} édition, 1999.

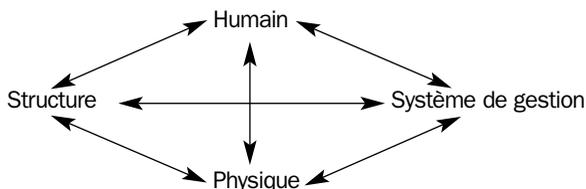
Le facteur X, ou le sens de l'organisation

Le concept d'organisation peut se définir à deux niveaux :

- Dans le premier cas, l'organisation correspond à une entité. Par exemple : un club de sport, une entreprise, un hôpital, un parti politique. Elle est, selon la définition du *Petit Robert*, une « association qui se propose des buts déterminés ».

Cette première caractérisation doit cependant être précisée : une organisation doit être relativement durable (un attroupement n'est pas une organisation, même quand il a un but précis), présenter une certaine division des tâches (qui différera selon la taille et le type d'organisation) et des règles de fonctionnement.

Ajoutons que la plupart du temps, les organisations ne pourraient exister sans le support d'une structure, d'un certain nombre d'actifs physiques (des bureaux, des ordinateurs, des usines...) et d'un système de gestion et de pilotage. Yves-Frédéric Livian distingue ainsi quatre composantes de l'organisation :



Les composantes d'une organisation

Source : Y.-F. Livian, *Organisation : théories et pratiques*, Dunod, 2005 (3^e éd.).

- Il est une autre façon d'envisager le concept d'organisation. Elle désigne, pour reprendre le *Petit Robert*, la « façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement ». C'est en ce sens que l'on dit de quelqu'un qu'il a « le sens de l'organisation ».

Sur le plan théorique, on doit à Harvey Liebenstein d'avoir formalisé dans les années 70 cette conception, en lui donnant le nom de « facteur X ». Cet économiste américain s'interrogeait sur le fait que des entreprises de caractéristiques équivalentes (en termes de taille, de main-d'œuvre, de technologie) obtenaient des résultats très inégaux. Pour H. Liebenstein, ce qui fait la différence, c'est la qualité de l'organisation. « L'efficacité X » est illustrée par les performances des entreprises japonaises, qui passent par leur capacité à agencer la circulation de l'information, la coopération au travail, etc.

central de l'histoire sociale qui, en tant qu'organe de la société spécialement chargé de rendre les ressources productives, reflète l'esprit des temps modernes» (1). De nos jours en effet, le discours et les concepts organisationnels et managériaux dépassent largement le champ de la gestion des entreprises. Dans l'administration, dans les hôpitaux, dans les lycées, les responsables on fait désormais de larges emprunts à la terminologie, voire aux outils managériaux. Au point que certains dénoncent une hégémonie du «managérialisme», c'est-à-dire le système d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion (2).

Avec les recompositions des structures organisationnelles, avec également la succession rapide des modes managériales (et leur disparition tout aussi prompt), l'idée de méthodes standards (le «*one best way*» de Taylor) serait selon certains observateurs en déclin (3). On préférerait désormais des solutions adaptées au cas par cas. D'où un intérêt croissant pour les sciences de l'organisation. Ajoutons que la part croissante des composantes humaine, interrelationnelle, cognitive, coopérative, communicative, entraîne une exigence de savoirs issus des sciences sociales.

Le présent ouvrage n'est pas un guide de management. Il n'est pas non plus un ouvrage de prospective sur le devenir des organisations modernes. Il a pour ambition de dresser un inventaire, raisonné et le plus complet possible, des connaissances accumulées depuis un siècle sur le fonctionnement des organisations.

Entre théorie et boîte à outils

La première particularité des sciences des organisations tient à l'étroite affinité entre d'un côté des connaissances théoriques et empiriques (les travaux des sociologues, psychologues, économistes, etc.) et de l'autre des usages sociaux et des pratiques formalisées sous forme de règles, de procédures, d'outils, c'est-à-dire ce qui définit le management. Les frontières entre ces deux domaines sont incertaines et mouvantes. Le modèle d'Henry Mintzberg (4), par exemple, est une vaste synthèse théorique

1. P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954, cité dans J.-F. Chanlat, *Sciences sociales et management*, Presses de l'Université de Laval et Eska, 1998.

2. J.-F. Chanlat, *Idem*.

3. P. Charpentier, «La gestion du changement dans les organisations», *Cahiers français*, n° 287, juillet/septembre 1998.

4. Voir la présentation de ce modèle pp. 74-75.

bâtie sur un énorme travail d'observation. Mais il est aussi un véritable outil, propre à assister un responsable d'entreprise, d'association ou d'hôpital, dans un projet de réorganisation. Les sciences de l'organisation ont émergé pour répondre à une demande sociale, dans un contexte historique et économique particulier, celui de la bureaucratisation et de l'industrialisation ; une demande qui correspond en premier lieu au souci de rationaliser, d'ordonner et de contrôler. Ce besoin de rationalisation va se manifester à travers une vision mécaniste d'ingénieur, avec les travaux fondateurs de Frederick Taylor, Max Weber et Henri Fayol (5). Il s'exprimera aussi dans une seconde étape, avec le courant des relations humaines et ses dérivés, par une volonté de comprendre, de canaliser et tirer parti des comportements et des motivations humaines.

Ainsi, si l'on examine la succession des courants théoriques, leurs évolutions, leur postérité, on constate qu'ils expriment les exigences des organisations de leur temps. Prenons deux exemples contemporains :

– la question du «faire ou faire faire», autrement dit la logique de l'externalisation et la sous-traitance, est au cœur des préoccupations actuelles des entreprises : les nouvelles théories de la firme (coûts de transaction, théorie de l'agence) (6), traitent de ce problème ;

– l'internationalisation des échanges confronte les responsables d'organisation à la communication entre des personnes aux référents culturels différents : l'approche culturelle des organisations connaît un essor important (7).

Un autre indice témoigne de cette relation étroite entre action et réflexion : les allers et retours entre le statut de théoricien et celui d'acteur en organisation sont courants. Frederick Taylor, Alfred Sloan, Chester Barnard sont d'anciens dirigeants ou ingénieurs ayant voulu conceptualiser et formaliser leur expérience. Aux États-Unis particulièrement, les universitaires et chercheurs en management exercent très régulièrement des activités de consultants. En France, si de tels parcours individuels sont moins fréquents, le modèle du chercheur-intervenant gagne du terrain. De plus, les grilles de lecture mises au point par la recherche sont abondamment «digérées» et mises en application par les cabinets de conseil en organisation, voire

5. Voir l'article de J.-F. Dortier, «Un continent éclaté», qui suit ce texte.

6. Voir le chapitre I.

7. Voir l'article de P. d'Iribarne chapitre VI.

par les organisations elles-mêmes. L'analyse stratégique en est l'exemple le plus évident.

Le puzzle des théories organisationnelles

En dépit de la logique de leur développement, les sciences de l'organisation offrent un ensemble vaste et disparate. Cette hétérogénéité prend sens dès lors que l'on se penche sur les différents critères qui la fondent. Elle tient à plusieurs facteurs :

- le premier critère de différenciation est la nature de ces constructions intellectuelles. Il s'agit pour certaines d'entre elles de théories « pures », même si elles sont fondées sur des observations empiriques : par exemple le concept de rationalité limitée mis en évidence par Herbert Simon ou la théorie générale des systèmes. D'autres relèvent plutôt de la grille de lecture fondée sur un aspect des comportements humains : c'est le cas de l'apprentissage organisationnel (Chris Argyris), de la pyramide des motivations de Abraham Maslow, de l'approche en terme de culture et d'identité (Renaud Sainsaulieu, Gert Hofstede), ou de l'approche communicationnelle (Alex Mucchielli). Les typologies et les modélisations constituent un autre moyen de décrypter le fonctionnement des organisations : citons celle de H. Mintzberg, qui distingue sept types de structures organisationnelles, ou la distinction entre *Firme A* (américaine et hiérarchique) et *firme J* (japonaise et horizontale) établie par Masahiko Aoki. Enfin, le vaste ensemble des techniques et outils tient une place éminente, en vertu de leur propriété opératoire si chère aux responsables des organisations. Cela va des techniques d'aide à la décision à des systèmes plus normatifs, comme l'analyse institutionnelle (8), le management par projet, la qualité totale, la direction par objectifs (9), etc. ;
- deuxième clivage : celui des approches disciplinaires. Chacune des sciences humaines et sociales (sans oublier les sciences de l'ingénieur) offre une vision qui lui est propre. Si la sociologie des organisations et la psychologie occupent une place de choix, d'autres disciplines ont investi le champ de l'analyse des organisations : les sciences cognitives, l'économie, l'histoire, les sciences de la communication... ;
- troisième niveau de distinction : celui des échelles d'analyse, qui peut aller de l'individu jusqu'aux modèles macroécono-

8. Voir l'article de R. Hess chapitre VII.

9. Voir mots clés en fin d'ouvrage.

miques. On peut étudier les phénomènes identitaires et culturels comme l'émanation de modèles nationaux, mais aussi de cultures d'établissements ou de métiers. De la même manière, dans le vaste ensemble des théories que l'on dénommera ici « managériales », certains s'intéressent aux macrostructures (les types d'organisations en fonction de divers critères) alors que d'autres étudient les microstructures : la coopération dans l'atelier ou le bureau, ou la définition des postes (l'approche sociotechnique par exemple) (10). Toujours dans cet ensemble, certains travaux portent sur les relations interorganisationnelles (réseaux d'organisation), et à une échelle encore plus large, sur le concept de modèle productif (on parle de modèle taylorien, fordien, toyotiste);

– derrière ces différentes approches se trouvent enfin des représentations. Gareth Morgan propose ainsi de classer les différentes théories en sept « images » de l'organisation : la machine, l'organisme, le cerveau, la culture, le système politique, la prison mentale, l'instrument de domination (11).

Les concepts clés de l'organisation

Vouloir donner une carte exhaustive et détaillée de cette forêt de connaissances peut sembler une entreprise insurmontable. Il est néanmoins possible de se repérer en s'orientant autour des quelques notions clés, qui jalonnent les préoccupations des responsables d'organisation comme les analyses des scientifiques.

- **Bureaucratie** : avant de devenir un terme péjoratif, la bureaucratie est un modèle d'organisation, formalisé par Max Weber. Si l'idéal-type bureaucratique est illustré par la grande administration, ses principes constituent, encore aujourd'hui, une des pierres angulaires du fonctionnement de nombre d'entreprises, d'associations, etc. Les bureaucraties ont été analysées de façon empirique par l'école fonctionnaliste américaine (Robert K. Merton, Alvin W. Gouldner, Philip Selznick, Peter Blau). Michel Crozier quant à lui, tout en insistant sur les dysfonctionnements bureaucratiques, mettra en évidence l'existence d'un modèle français.

- **Rationalité** : elle est un principe de base de la pensée managériale. La doctrine des pères fondateurs est entièrement fondée sur l'existence d'une allocation optimale des ressources

10. Sur ce point, voir Y.-F. Livian, *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, 1998 (chapitre VI).

11. Voir l'article de J.-F. Dortier, « Un continent éclaté », qui suit ce texte.

(le « *one best way* ») et sur la volonté de rationalisation, que ce soit par le haut (Fayol), ou par le bas (Taylor). Cette conception sera renouvelée par Herbert Simon, qui montrera qu'en réalité notre façon de raisonner est procédurale (et limitée) et non pas substantive (12). La vision de Simon influencera profondément les façons de voir les comportements des acteurs en organisation. Elle contribuera indirectement à accréditer l'idée qu'il existe plusieurs formes de rationalités : à côté du souci de l'efficacité interviennent d'autres logiques, comme le pouvoir, l'estime de soi, l'imaginaire et les symboles, les normes culturelles, les routines. Il reste que l'« esprit ingénieur » (13), au sens de la croyance en une rationalité pure, imprègne encore le milieu professionnel du management (*voir encadré sur les quatre mythes du management page suivante*).

• **Décision** : selon H. Simon, l'élément essentiel de l'organisation n'est pas la hiérarchie mais la prise de décision (14). Ne parle-t-on pas de « décideurs » pour évoquer le groupe professionnel des dirigeants ? La problématique de la décision est évidemment liée à celle de la rationalité : l'analyse montre que les processus de décisions en organisation résultent d'une « fabrication » très complexe. Quand les dirigeants du Crédit Lyonnais se lancent dans diverses opérations d'acquisitions, il est clair que les considérations purement économiques ne sont pas les seuls déterminants, mais qu'entrent en compte beaucoup d'autres facteurs : la logique de l'organisation elle-même, la personnalité et les ambitions du ou des chefs, des rapports de pouvoir, des acteurs et des mécanismes politiques, etc. On pourrait faire une remarque analogue à propos de la construction de la Bibliothèque nationale de France. L'image idyllique du patron clairvoyant, avisé et déterminé ne résiste donc pas à l'examen de la réalité (15).

• **Pouvoir et leadership** : les jeux de pouvoir sont souvent considérés comme néfastes au fonctionnement de l'organisation. Les relations de pouvoir sont pourtant une réalité centrale de l'organisation, et à cet égard Machiavel peut être considéré comme un des pionniers de l'analyse organisationnelle. Qu'est-ce qu'un organigramme sinon une représentation graphique de rapports de force ? Pour les tenants de la théorie économique

12. Sur cette opposition, voir les mots clés en fin d'ouvrage.

13. M. Villette, *Le Manager jetable*, La Découverte, 1996.

14. Cité par Y.-F. Livian, *op. cit.*

15. Voir le chapitre III, « Le pouvoir et la décision ».

Les quatre mythes du management selon James G. March

James G. March, professeur à l'Université de Stanford, est un des théoriciens majeurs des organisations (1). Il distingue quatre mythes majeurs, qui modèlent la façon de penser et la conduite des managers :

– **le mythe de la rationalité** : selon ce mythe, l'esprit humain (et bien sûr d'abord celui du manager) pourrait trouver un optimum, choisir entre diverses actions évaluées en fonction d'une analyse et d'une comparaison de leurs conséquences. A cette vision s'oppose le concept fondamental de rationalité limitée (2) ;

– **le mythe de la hiérarchie** : il correspond à l'idée que les problèmes peuvent être décomposés en éléments eux-mêmes constitués de sous-problèmes, de telle manière que leur traitement peut être organisé au sein d'un agencement hiérarchique. Selon J.G. March, l'idée qu'il est possible de décomposer les choses est trompeuse, et la hiérarchie crée des illusions de contrôle et de responsabilité, notamment à travers les représentations des structures et la distribution des sanctions et des récompenses ;

– **le mythe de l'importance du leader individuel** : le développement des organisations serait le résultat des capacités et des actions exceptionnelles d'individus leaders ;

– **le mythe de l'efficacité historique** : il repose sur l'idée darwinienne de l'existence d'un optimum historique. Autrement dit, l'histoire suivrait un sentier de développement tracé par la compétition économique, et les organisations s'adaptent de façon adéquate aux conditions de leur époque. On retrouve ici l'idée d'un équilibre naturel du marché, chère aux économistes classiques.

1. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de référence. Ont été traduits : *Les Organisations* (avec H. Simon), Dunod, 1964 ; *Décisions et organisations*, Editions d'Organisation, 1991.

2. Voir mots clés en fin d'ouvrage.

Source : « Mythes, organisations et changement », entretien avec J.G. March (propos recueillis par G. Garel et E. Godelier), *Revue française de gestion*, n° 120, septembre/octobre 1998.

des coûts de transaction, il en est même un des traits distinctifs. En effet, estiment-ils, s'il y a des organisations, c'est parce qu'il est plus pratique et moins coûteux de fonctionner dans un cadre de commandement et de hiérarchie, que dans un espace de transactions comme le marché.

Par ailleurs, les responsables d'organisation soucieux d'efficacité ont cherché à connaître les propriétés et les qualités du bon leader. Comme le souligne Guy Pelletier (16), la capacité du dirigeant à mobiliser la participation et l'adhésion des autres, constitue une compétence précieuse : d'où les nombreuses recherches autour de la notion de leadership.

• **Stratégie** : la notion de stratégie est omniprésente dans le vocabulaire managérial. Elle évoque en premier lieu la figure du chef-stratège, sa capacité à anticiper et à préparer l'avenir de l'organisation, armé d'un arsenal d'outils et de méthodes sophistiqués (17). Mais la stratégie, comme ensemble d'actions coordonnées en vue d'un ou de plusieurs objectifs, n'est pas l'apanage des dirigeants. C'est un des apports principaux de l'analyse stratégique promue par Michel Crozier et Erhard Friedberg que d'avoir montré comment, dans toutes les organisations et à tous les niveaux, les individus se comportent en stratèges : ils utilisent les marges de liberté dont ils disposent, ils jouent (et trichent) avec les règles, ils élaborent des plans, passent des alliances, etc. Cette approche a profondément renouvelé la façon de penser les comportements en organisation.

• **Motivation** : comment inciter les gens à s'investir, à être plus efficaces et à se sentir mieux dans leur travail ? Les premiers penseurs de l'organisation estimaient qu'il suffisait de les « intéresser » pécuniairement. Dans la lignée des travaux fondateurs d'Elton Mayo, les recherches en psychosociologie ont montré que l'on ne travaille pas que pour l'argent, loin de là. La reconnaissance, l'identification (à l'organisation, au produit, au métier), le contenu des tâches, l'ambiance de travail, l'image de soi, l'imaginaire... sont autant de composantes de la motivation au travail. Toutes ces conclusions ont très largement inspiré les pratiques de gestion des ressources humaines (management participatif, système de rétribution...) (18).

• **Culture** : le comportement d'un individu ne résulte pas seulement de sa volonté et de sa personnalité. Il est aussi façonné par un cadre symbolique et culturel. Les Japonais n'ont pas le même rapport à la hiérarchie ou la même façon de communiquer que les Américains, les Français ou les Italiens. Des sociologues ont montré l'importance des cultures

16. Voir le chapitre III, « Le pouvoir et la décision ».

17. Voir l'article d'Hervé Laroche chapitre III.

18. Sur ces questions, voir les articles de S. Bellier-Michel et C. Lévy-Leboyer dans le chapitre VI de cet ouvrage.

nationales. Mais il existe aussi toute une échelle de sous-cultures : culture d'entreprise (on peut parler de culture Michelin, ou de culture Apple), culture de métier ou de groupe social (fonctionnaire, cheminot, journaliste, ingénieur...), voire des micro-cultures au niveau d'un atelier, d'un bureau, etc. Le succès, dans les années 80, des notions de culture d'entreprise ou de management interculturel témoigne de la prise en compte, dans les pratiques de gestion, de cette dimension.

• **Coopération** : pour qu'une organisation fonctionne, il faut que les individus qui la composent agissent en commun. Comment favoriser la coopération ? La problématique est au cœur des préoccupations des gestionnaires comme des chercheurs (dès les travaux d'E. Mayo). Les articles de Jean-Claude Moisdon et Benoît Weil, et d'Alex Mucchielli dans cet ouvrage montrent bien, dans deux univers très différents (l'atelier de conception d'une automobile et le milieu hospitalier), la complexité des facteurs qui contribuent à faire qu'au bout du compte, et au prix de nombreuses difficultés, la coopération fonctionne (bien ou mal).

• **Coordination et régulation** : pour que les gens coopèrent, il faut en préalable que soit instauré un mode de coordination. Selon H. Mintzberg, la coordination est le principal déterminant de la structure de l'organisation (19). La coordination repose sur un certain nombre de conventions, de règles et de routines, dont beaucoup ne sont ni figées, ni imposées par le haut. Elles sont construites, interprétées, manipulées par les acteurs. Jean-Daniel Reynaud insiste sur cette activité de régulation, sans laquelle il n'est pas d'action collective (20). Les règles informelles sont tout aussi importantes que les normes édictées et formalisées. Derrière l'organigramme et les règlements, tout un ensemble d'accords tacites et d'activités clandestines régulent l'activité des individus.

• **Structure** : quelle est la structure la plus adaptée pour réaliser l'activité de telle ou telle organisation ? Un premier constat s'impose, tant au regard de l'histoire que des résultats des recherches : la structure idéale n'existe pas. On peut très sommairement classer les analyses en deux catégories (21). Certaines ont cherché à mettre en évidence les déterminants de la structure : la stratégie (Alfred Chandler), la taille, la tech-

19. Voir p. 74.

20. Voir l'entretien avec J.-D. Reynaud chapitre III.

21. P. Charpentier, « L'entreprise et ses structures », *Cahiers français*, n° 287, juillet 1998.

nologie (Joan Woodward), l'environnement (Paul Lawrence et Jay Lorsch). D'autres ont construit des typologies des formes structurelles (notamment H. Mintzberg).

Cette question de la structure est d'autant plus brûlante, que l'on observe aujourd'hui une remise en cause des modèles traditionnels, notamment celui de la grande entreprise industrielle intégrée, et qu'apparaissent des formes structurelles tout à fait inédites.

Nouvelles organisations...

Nous assistons en effet, selon de nombreux spécialistes, à de très profonds bouleversements. Plus que jamais, la croyance en une forme d'organisation unique et idéale est à jeter aux oubliettes. Nous assistons même, selon M. Crozier, à une véritable révolution : c'est l'ensemble de nos représentations de la production, de l'organisation, et du management, que nous devons corriger (22). Notre conception de l'économie était fondée sur la rationalisation, la quantité, la standardisation et la production matérielle. Nous serions en train de passer à une civilisation de l'innovation, de la qualité, du sur-mesure, et de l'immatériel. Une mutation qui, par son ampleur, ne touche pas que les entreprises, mais bien l'ensemble des formes d'organisations.

A la base de ce diagnostic, un double constat. Tout d'abord des changements dans les modes de production et dans l'environnement économique et financier. Certes l'internationalisation du commerce et de la finance, la pression accrue de la concurrence poussent les organisations à adopter de nouveaux profils. Mais surtout, l'activité des organisations change de nature. Elle se dématérialise : on vend et on manipule aujourd'hui beaucoup plus de service et de savoirs que de production physique. Cette mutation trouve un puissant levier avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La composante « réseau » et « système de connaissance » de l'organisation devient déterminante. Selon Patrick Besson, la logique informationnelle prend désormais le pas sur la logique manufacturière (23).

Deuxième constat, le développement de formes originales d'organisation, d'outils de management : organisations en

22. M. Crozier, « La société, les organisations et le management à l'épreuve du temps », dans *Le Management aujourd'hui*. DEMOS, 1999.

23. P. Besson (dir.), *Dedans, dehors*. Vuibert, Collection « Entreprendre », 1997.

réseaux, organisations virtuelles, *joint-venture*, districts industriels... Ces nouvelles structures reflètent effectivement des logiques de réseau, de service, de projet, de transversalité.

... nouvelles interrogations ?

De nouvelles thématiques apparaissent depuis deux décennies dans le champ scientifique et managérial, aux premiers rangs desquels les notions de changement, de savoirs, d'apprentissage, de transversalité.

- **Changement** : cette problématique a émergé à la faveur de la critique des rigidités et des pesanteurs observées dans les administrations et les grandes structures, et de la nécessité de s'adapter aux mutations de l'environnement (notamment à partir des années 80 avec les politiques de modernisation et l'impératif d'innovation). Les méthodes de pilotage du changement vont se multiplier, avec plus ou moins de succès. L'analyse du changement organisationnel révèle les difficultés d'une telle entreprise (24). Norbert Alter montre dans sa contribution au présent ouvrage les contradictions entre la logique de l'innovation et celle de l'organisation. D'autres approches insistent sur les conséquences de certaines méthodes managériales fondées sur le changement permanent et sur l'adhésion totale des salariés (25).

- **Compétence, apprentissage, savoirs** : avec la société de l'immatériel et du service, les compétences et les connaissances apparaissent comme la ressource la plus précieuse de l'organisation. Une organisation peut-elle apprendre et à quelles conditions ? Comment faire en sorte que les gens acquièrent des connaissances dans l'organisation et en fassent profiter cette dernière ? Comment conserver, capitaliser, faire circuler les connaissances ? Ces interrogations donnent lieu à une production pléthorique de recherches, de théories et de méthodes. Nous en donnerons trois illustrations. En premier lieu, notons que des théories font des compétences l'essence de l'organisation : c'est le cas de la théorie évolutionniste qui définit la firme comme un système de compétences (26), ou de C.K. Prahalad et G. Hamel qui affirment que le développe-

24. *Revue française de gestion*, dossier « Les organisations face au changement », n° 120, septembre/octobre 1998.

25. Voir le chapitre IV, « Comprendre et gérer le changement ».

26. S. Winter, R. Nelson, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982.

- **Le travail de coordination**
Entretien avec Michèle Lacoste 275
- **Ranger, classer, archiver...**
Entretien avec Béatrice Vacher 278
- **Les maux de la communication interne**
Michel Augendre 281
- **Compétences et organisations**
Philippe Cabin 289
- **La gestion des compétences : un outil stratégique**
Georges Trépo et Michel Ferrary 293
- **L'évaluation du travail en question**
Xavier de la Vega 301

**CHAPITRE VI – L'humain au cœur de l'organisation :
de l'individuel au collectif**

- **L'individu et le système**
Sandra Bellier-Michel 307
- **Le cœur à l'ouvrage : la motivation au travail**
Claude Lévy-Leboyer 315
- **Pouvoir et désir dans l'entreprise**
Eugène Enriquez 323
- **Le développement personnel au service de l'entreprise ?**
Valérie Brunel 329
- **La psychologisation du pouvoir**
Evelyne Jardin 335
- **L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?**
Evelyne Jardin 339
- **La construction des identités au travail**
Renaud Sainsaulieu 349
- **Comment la culture affecte les façons de travailler ensemble**
Entretien avec Philippe d'Iribarne 359

CHAPITRE VII – Les sciences humaines dans l’entreprise

- **Points de repère : L’application des sciences humaines en entreprise** 364
- **Comment aborder librement l’étude d’une entreprise ?**
Michel Villette 367
- **Le sociologue et l’organisation**
Entretien avec Erhard Friedberg 373
- **L’analyse institutionnelle**
Rémi Hess 375
- **Soigner l’hôpital : une approche systémique et communicationnelle**
Alex Mucchielli 383
- **Cultures nationales et organisations : un regard d’ethnosociologue**
Entretien avec Philippe d’Iribarne 391
- **Management et psychanalyse**
Entretien avec Eugène Enriquez 397

ANNEXES

- **Mots clés** 405
- **Bibliographie générale** 413
- **Index thématique** 419
- **Index des noms de personnes** 423