



**HAL**  
open science

## Cours de Théories des Organisations - 2020/2021

Philippe Accard

► **To cite this version:**

Philippe Accard. Cours de Théories des Organisations - 2020/2021. Master. France. 2020. hal-02988027

**HAL Id: hal-02988027**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-02988027>**

Submitted on 4 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **Cours de Théories des Organisations**

**Masters Seconde Année**

**Philippe Accard**

**2020 / 2021**

### **Contenu du document :**

**Méthode de travail**

**Plan du cours**

**Cours**

**Indications bibliographiques**

**Exercices**

## **Méthode de travail**

Les documents que vous trouverez ci-dessous sont destinés à votre cours de théorie des organisations. Ils comprennent le texte du cours, deux exercices destinés à vous guider dans l'assimilation du cours et une liste de livres et d'articles destinés à compléter, par vos lectures, vos connaissances et votre compréhension du cours.

La chronologie du travail que vous devez effectuer est la suivante : (1) lecture du cours, (2) lectures complémentaires puisées dans la liste bibliographique et (3) réalisation des exercices. En accompagnement de ces trois étapes, j'envisage, en fonction des conditions sanitaires, des séances de travail encadrées, en présentiel ou à distance, afin de présenter le cours, répondre à vos questions relatives à son contenu et vous aider à faire les exercices d'application du cours.

Les exercices, que vous ferez individuellement, seront l'objet d'une évaluation. Vous devrez me transmettre vos exercices par messagerie électronique ([philippe.accard@uvsq.fr](mailto:philippe.accard@uvsq.fr)) à une date dont nous conviendrons ensemble.

## **Plan du cours de théories des organisations**

### **Introduction**

### **Première partie : L'origine et le développement des théories des organisations**

#### **I) L'origine des théories des organisations**

- 1) L'origine historique de la notion de théorie
- 2) L'origine historique de la notion d'organisation

#### **II) La création des théories et leur attachement à un paradigme**

- 1) La notion de paradigme et l'histoire des sciences
- 2) L'attachement paradigmatique des théories
- 3) Les paradigmes dans le domaine des théories des organisations
- 4) La controverse au sujet des paradigmes

#### **III) La valeur scientifique des théories des organisations**

- 1) Les différentes conceptions du statut de connaissance des théories des organisations
- 2) Les différentes conceptions de la valeur de connaissance des théories des organisations
- 3) Les différentes conceptions de l'utilité des théories des organisations

#### **IV) Les théoriciens et leur travail**

- 1) Qui sont les théoriciens des organisations ?
- 2) Comment travaillent les théoriciens des organisations ?

### **Deuxième partie : Aperçu des théories des organisations**

#### **I) Les Travaux fondateurs des théories des organisations**

- 1) La théorie de la bureaucratie
- 2) Le taylorisme
- 3) Le courant des relations humaines

#### **II) Les théories de la contingence de l'organisation**

- 1) Joan Woodward et la contingence à la technologie
- 2) Burns et Stalker : les systèmes de management organique et mécanique
- 3) Lawrence et Lorsch : l'intégration et la différenciation de l'organisation

**III) Le courant socio – technique**

**IV) Les approches institutionnalistes**

- 1) La vision institutionnaliste de l'organisation
- 2) La dynamique des champs organisationnels

**V) Les théories d'inspiration évolutionniste**

- 1) Les principes de la conception évolutionniste des organisations
- 2) L'écologie des populations
- 3) La théorie évolutionniste de la firme

**VI) La théorie de la dépendance externe de l'organisation**

**VII) L'analyse stratégique des organisations**

**VIII) La théorie de l'organizing**

**Conclusion**

**Liste des références bibliographiques utilisées dans le texte du cours**

**Liste des lectures conseillées**

## **Introduction**

Les théories des organisations constituent un ensemble de connaissances complexes, qu'il n'est pas facile d'aborder. En effet, le terme « organisation » est très général et le terme « théorie » renvoie à un ensemble d'idées abstraites ; ce qui n'est pas très engageant. De plus, un grand nombre de théories des organisations ont été créées depuis le début du XXème siècles. Elles forment un vaste ensemble assez peu cohérent. Il convient donc d'étudier les théories des organisations en adoptant une perspective ouverte et critique, afin de parvenir à comprendre ces théories et à les utiliser à des fins pratiques, c'est-à-dire pour le management.

Nous commencerons par examiner ce que sont les théories des organisations et par cerner comment, et par qui, ces théories sont créées. Nous tenterons ensuite de comprendre les courants de pensées qui se forment à mesure de la création de ces théories. Nous examinerons ensuite la valeur et l'intérêt de ces théories, en tant que connaissance des organisations et en ce qui concerne leur utilité pratique pour le management.

Une fois ces questions prises en considération, nous examinerons différentes théories des organisations de façon critique, c'est-à-dire en tenant compte de leur appartenance à un courant de pensée, de leur valeur et de l'application pratique que l'on peut en faire. En procédant de la sorte, il est possible de dégager une vue d'ensemble relativement cohérente des théories des organisations, et ainsi de comprendre ces théories et leur portée pratique.

## **Première partie : le développement des théories des organisations**

Afin d'examiner comment les théories des organisations ont été développées depuis le début du XXème siècle, nous indiquerons d'abord ce qu'est une théorie et nous examinerons pourquoi des théories se rapportant aux organisations ont été créées. Ensuite, nous examinerons comment ces théories, qui sont nombreuses et diversifiées, composent, à mesure qu'elles s'accumulent, différents courants de pensées au sujet des organisations. Egalement, nous examinerons la valeur des connaissances que constituent ces théories et leur portée pratiques pour le management. Enfin, nous dirons quelques mots au sujet de l'identité des théoriciens des organisations et de leur façon de travailler.

Les différents points que nous allons aborder sont donc généraux et abstraits. Ils relèvent de la philosophie et de la sociologie des sciences. Ils sont un préalable à la compréhension des théories des organisations. Sans avoir en tête ces différents points, il ne n'est pas possible de comprendre de façon convenable les théories des organisations et d'en faire une utilisation pratique satisfaisante.

### **I) Origine des théories des organisations**

Les théories des organisations ont connu un développement récent. Leur naissance date de la fin du XIXème siècle. L'essentiel de leur développement s'est effectué à partir des années 1950. Ainsi, bien que la création de théories soit un mode de connaissance très ancien et une forme de connaissance dominante dans la pensée occidentale, les théories des organisations ne

sont qu'un petit domaine tardif dans la production de ces connaissances. La raison de ce développement tardif et limité est probablement que le phénomène que l'on désigne par le terme « organisation » n'est devenu intéressant à étudier que vers la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, en occident, pour des raisons concrètes et pratiques.

### **1) L'origine historique de la notion de théorie**

La notion de théorie est très ancienne. Elle trouve son origine dans la Grèce Antique. Le mot « théoria » désigne initialement un homme chargé de surveiller le déroulement des jeux athlétiques, qui se déroulent entre grandes cités grecques. Progressivement, le mot a désigné non seulement l'observateur, mais son observation elle-même, et théoria désigna alors, par extension, ce qui est observé (Tsoukas and Knudsen, 2005).

La notion de théorie se généralise en occident au XV<sup>ème</sup> siècle, avec la redécouverte de la philosophie grecque et son utilisation par les penseurs de la renaissance. Le mot « théorie » devient d'un usage plus large et il est opposé à un autre terme : celui de « pratique ». La distinction entre théorie et pratique est fondamentale dans la pensée occidentale. Cette distinction va structurer la pensée philosophique occidentale et conditionner le développement des sciences. Elle est très importante pour le domaine des théories des organisations et du management où la théorie s'attache avant tout à appréhender des formes d'organisation qui sont issues de pratiques sociales particulières ; celles qui permettent de produire des biens, des services, de la richesse économique ou de réaliser des projets collectifs.

En plus de quelques indications générales présentées ci-dessus, nous adopterons, comme point de départ de ce cours, une définition très large de la notion de théorie des organisations, proposée par le théoricien des organisations William Starbuck : « *un ensemble de propositions générales au sujet de ce que sont les organisations* » (Starbuck, in Tsoukas and Knudsen, 2005).

### **2) L'origine historique de la notion d'organisation**

Le terme « organisation » vient du grec ancien, où il désigne un corps, un ensemble, mais ne s'applique pas au domaine social, sauf métaphoriquement. La notion d'organisation n'est en fait pas créée avant le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Cependant, il existe des efforts très anciens, par exemple en Egypte, pour théoriser la façon dont il faut réaliser de grands projets collectifs, tels que des projets architecturaux, ou l'administration d'un pays ou d'une province. Ces efforts théoriques consistent surtout à penser le rôle du souverain, ou du chef, et son comportement à l'égard de ses sujets ou ses subordonnés, en terme d'autorité, de délégation et de contrôle des tâches. Toutefois, dans ces réflexions, l'idée qu'un ensemble d'hommes, correspondant à une unité géographique ou sociale forment un corps, un ensemble, doté de caractéristiques spécifiques, différentes de celles des individus qui le composent, ou encore distinctes des attributs du souverain ou du chef, n'apparaît pas clairement.

Ce sont les travaux menés en sociologie, à la fin du XIX<sup>ème</sup> et au début du XX<sup>ème</sup> siècle, qui vont créer la notion d'organisation et initier une réflexion au sujet des activités humaines en terme d'organisation. Parmi ces travaux, se trouvent l'idée de bureaucratie développée par Max Weber et l'application, par Frédéric Taylor, de la méthode scientifique au travail humain dans l'industrie. Avec ces auteurs apparaît l'idée d'organisation. Celle-ci est conçue comme,

avant tout, un problème d'optimisation d'une activité humaine. Afin d'optimiser cette activité, les auteurs tentent de définir des principes rationnels guidant la conception et d'exécution des tâches. En cela, ils restent proches des théories qui ont été développées pendant plusieurs millénaires, qui prescrivaient des modes de réalisations d'activités sociales, économiques ou politiques. Cependant, ils se détachent de ces théories anciennes, en attribuant aux modalités d'accomplissement du travail collectif des caractéristiques intrinsèques ; des caractéristiques qui ne sont pas détenues ou délibérément produites par les travailleurs et par leur chef ou leur souverain.

Enfin, il convient de se demander pourquoi, historiquement, des théories des organisations ont été développées lors du XX<sup>ème</sup> siècle. Certains changements historiques intervenus dans les sociétés occidentales ont sans doute contribué à l'émergence de théories des organisations. A mesure du développement économique et social des pays occidentaux, les entreprises et les administrations ont vu leur taille croître. Leur poids et leur place dans la société ont également augmenté : elles sont plus nombreuses, de plus grandes tailles, et accumulent une grande quantité de capital technique et financier. Elles exercent, de par leur taille et les ressources qu'elles détiennent, une influence sur la société et l'économie. La rationalité des activités qui y sont accomplies répond à des principes sensiblement différents de ceux en vigueur dans le reste de la société. Les grandes entreprises sont constituées sous la forme juridique de sociétés par actions, dont la personnalité juridique est distincte de celle des actionnaires et des salariés. Pour ces raisons, les entreprises et les administrations se distinguent des personnes qui les composent, ou qui en ont les dirigeants et / ou les propriétaires. Ces nouveaux phénomènes sociaux, économiques, technologiques, juridiques et financiers appellent alors une réflexion mobilisant de nouveaux concepts ; celui d'organisation va jouer un rôle central.

## **II) La création des théories et leur attachement à un paradigme**

Les théories sont l'œuvre d'une personne, ou d'un ensemble de personnes travaillant sur une question donnée. La création des théories s'inscrit dans un contexte historique, c'est-à-dire dans une époque et sa façon de penser. Les théories ne sont pas isolées les unes des autres ; elles peuvent s'ignorer, s'opposer, ou se compléter. Egalement, il existe une chronologie, une filiation, des théories ; les nouvelles théories sont créées en s'appuyant sur les anciennes. On utilise la notion philosophique de « paradigme » pour désigner les relations des théories.

Ainsi, chaque théorie peut, de façon plus ou moins évidente, être rattachée à un paradigme, ou une école, ou une famille de pensées. Toutefois, l'identification de différents paradigmes, et même, le bien-fondé de la notion de paradigme, font l'objet de débats chez les théoriciens des organisations. Nous utiliserons une classification en trois paradigmes (Hatch, 1999), afin de présenter l'attachement des théories à des paradigmes. Notre objectif est ainsi de jeter les bases d'une sorte de classification simplifiée des théories, afin de faciliter, ultérieurement, leur présentation.

### **1) La notion de paradigme et l'histoire des sciences**

La notion de paradigme, à l'origine, est utilisée en linguistique, où elle désigne un usage de mots, ou une syntaxe, qui est constante et identifiable, mais qui ne peut pas être défini par une règle grammaticale existante. La notion de paradigme a été utilisée par un historien et philosophe des sciences, Thomas Kuhn, pour parler d'ensembles de travaux scientifiques, qui appartiennent à une même famille de pensées, mais dont l'appartenance ne peut être



formellement et complètement définie. Dans cette optique, un paradigme désigne une « *vision explicite ou implicite de la société ou de l'organisation* » (Morgan, 1997), qui est partagée par un ensemble de théories.

Les paradigmes regroupent ainsi des théories plus ou moins variées, qui véhiculent une façon commune de concevoir le monde, la société et les organisations. Il faut souligner que les paradigmes ont une dimension historique : ils se constituent, à une époque donnée, par l'accumulation de théories présentant des caractéristiques communes. Ils ne sont pas créés intentionnellement par un ou plusieurs théoriciens ; ce qui est le cas des théories, qui elles, sont créés intentionnellement par un ou des théoriciens, puis développées par une multitude de théoriciens.

Les paradigmes sont, selon Kuhn, incommensurables : ils sont des visions implicites ou explicites du monde, qui ne peuvent pas être conciliées, ou faire l'objet d'une synthèse. De ce fait, deux théories relevant de paradigmes différents ne peuvent en principe pas être conciliées ou utilisées conjointement pour traiter un sujet donné (par exemple, en économie, une théorie marxiste et une théorie libérale de la répartition de la valeur ne peuvent pas faire l'objet d'une synthèse, ou être utilisées conjointement).

Enfin, selon Kuhn, les paradigmes se constituent pendant des périodes historiques longues. Pendant ces périodes, tous les travaux scientifiques créés véhiculent une vision particulière du monde ; celle du paradigme dans lequel ils s'inscrivent. Ces travaux sont désignés comme « la science normale », c'est-à-dire, celle qui ne bouscule pas les paradigmes existant. Toutefois, il existe des travaux qui peuvent remettre en cause les paradigmes existant (par exemple, la théorie de la relativité et la physique quantique ont mis un terme, dans le domaine de la physique, à la domination de la mécanique newtonienne). Dans ce cas, Kuhn parle de « révolution scientifique » ; c'est une époque de basculement d'un paradigme à l'autre. Selon Kuhn, un paradigme nouveau opère la relecture du précédent, c'est-à-dire que les théories attachées à l'ancien paradigme sont réinterprétées sur la base du nouveau paradigme (par exemple : la mécanique newtonienne devient un cas particulier de la physique relativiste, valable à des échelles spatiales et temporelles limitées des phénomènes naturels, c'est-à-dire entre l'échelle des particules élémentaires et celle du cosmos).

## **2) L'attachement paradigmatique des théories**

Une théorie, quelle qu'elle soit, se rattache, de façon plus ou moins évidente, à un paradigme. Une théorie est toujours fondée sur la « *vision implicite ou explicite du monde, ou des organisations* » (Morgan, 1997) d'un paradigme donné. L'attachement d'une théorie à un paradigme n'est pas évident à identifier, car c'est en général la base conceptuelle de la théorie qui l'attache au paradigme, et cette base conceptuelle est rarement explicitée dans les textes qui présentent la théorie. Ainsi, pour une personne qui commence à étudier les théories des organisations, l'identification du paradigme de rattachement d'une théorie est difficile ; ce qui accroît l'impression que les théories des organisations sont un domaine de connaissances assez confus.

De ce fait, une théorie, lorsqu'elle est enseignée ou mise en pratique, ou lorsqu'elle fait l'objet de controverses scientifiques, véhicule implicitement ou explicitement la vision du monde propre à son paradigme. Cela est très important, car cela signifie que toute théorie présente des présupposés, qui ne sont pas forcément explicités par la théorie elle-même. Chaque théorie

suggère, sans le dire, une vision du monde ; or si l'on n'est pas conscient de cela, on peut être « dupe » d'une théorie, c'est-à-dire ne pas se rendre compte que l'on adopte une certaine vision du monde, ainsi que ses implications éthiques, sociales et politiques, en souscrivant à une théorie. Il faut donc être critique vis-à-vis des théories et bien identifier leur attachement paradigmatique, si on veut les comprendre et les utiliser.

Toutefois, cet effort de critique vis-à-vis des théories n'est pas évident, pour au moins deux raisons. Tout d'abord, identifier un paradigme et en spécifier le contenu est très difficile ; les paradigmes ne peuvent, par définition ... pas être définis. Ensuite, une théorie donnée n'est pas toujours clairement rattachable à un paradigme, car contrairement au principe de l'incommensurabilité des paradigmes énoncé par Kuhn, certaines théories des organisations peuvent être rattachées, de façon plus ou moins évidentes, à plusieurs paradigmes. En dépit de ces difficultés, il est toutefois possible de rattacher, de façon plausible, les théories existantes à des paradigmes identifiés.

### **3) Les paradigmes dans le champ des théories des organisations**

Les paradigmes sont définis par des théoriciens des organisations, qui réfléchissent, dans une perspective historique et philosophique, à leurs théories et à leur développement. Il faut souligner qu'il n'y a pas de paradigmes bien définis, mais, des visions paradigmatiques, qui peuvent être variables, et qui évoluent avec le temps, puisque les paradigmes désignent des développements historiques des sciences. On peut donc, selon les théoriciens, trouver des conceptions différentes de ce que sont les paradigmes en théories des organisations. Il est possible de mentionner les classifications suivantes :

Classification proposée par Jean - François Chanlat et Francine Séguin (1987) :

- Paradigme fonctionnaliste
- Paradigme constructiviste ou interprétatif
- Paradigme critique

Classification proposée par Marie Jo Hatch (1999) :

- Paradigme classique
- Paradigme interprétatif
- Paradigme postmoderne

Classification proposée par Gareth Morgan (1997) :

- Paradigme structuraliste
- Paradigme humaniste radical
- Paradigme fonctionnaliste
- Paradigme interprétatif

Examinons la conception des paradigmes en théories des organisations, proposée par Chanlat et Séguin (1987) :

\* Le paradigme fonctionnaliste

Dans le paradigme fonctionnaliste, les organisations sont considérées comme des systèmes sociaux équilibrés et ordonnées, dans lesquels les activités accomplies par les individus sont

collectivement régulées, en vue d'atteindre les buts de l'organisation. Les individus sont subordonnés à l'organisation : ils y sont inclus et contribuent à son fonctionnement, à son développement, et à sa pérennité.

Les théoriciens fonctionnalistes pensent qu'il est possible de créer des théories qui rendent compte de façon objective de la réalité sociale. Ils considèrent leurs théories libres de jugement de valeur et exemptes de connotations morales ou politiques. Sur cette base, ils adoptent une orientation généralement pragmatique, qui consiste à essayer de produire des théories ayant une capacité prédictive et une utilité sociale.

Ce paradigme regroupe la plus grande partie des travaux en théories des organisations et management aux USA et en Europe, jusqu'aux années 1990.

Parmi les théories qui s'inscrivent clairement dans ce paradigme, on peut citer : l'école de la contingence organisationnelle, l'école sociotechnique, l'institutionnalisme, l'écologie des populations. Nous examinerons ces théories plus tard.

#### \* Le paradigme interprétatif

Ici, la vision des phénomènes sociaux est fondamentalement différente du fonctionnalisme. Il y a un désaccord profond des paradigmes fonctionnalistes et interprétatif au sujet de la nature même des phénomènes sociaux et de la façon dont il est possible de les théoriser. Ce désaccord est une expression de l'incommensurabilité des paradigmes au sens de Kuhn.

Dans le paradigme interprétatif, la réalité sociale n'est pas considérée comme un ensemble de faits sociaux, ou d'entités sociales, qu'il est possible d'appréhender objectivement, car cette réalité sociale est composée principalement des expériences intersubjectives des individus. Ce sont les sentiments, les idées, les perceptions des individus, considérées isolément ou dans leurs interactions, qui forment l'essentiel de la réalité sociale. Par exemple, les buts d'une organisation existent, parce qu'ils ont été imaginés par les membres de l'organisation et parce qu'ils croient à ses buts. Si certains membres de l'organisation ont des doutes au sujet de ces buts, ou s'ils en préfèrent d'autres, pour quelques raisons que ce soit, les buts changeront. Les buts n'ont pas de réalité séparée de ce que les membres de l'organisation, font, disent, croient, ou pensent, lorsqu'ils sont ensemble.

Aussi, une approche de la réalité sociale doit reposer sur un travail d'interprétation de la part des théoriciens. Il s'agira d'interpréter les perceptions, les idées, les comportements, les interactions des individus, afin d'en dégager les régularités ou les structures caractéristiques. Plus précisément, dans le cadre des théories des organisations, l'organisation sera abordée sous l'angle des régularités d'interactions, des perceptions, des représentations collectivement construites par des individus en interaction.

Les théoriciens qui se situent dans le paradigme interprétatif considèrent qu'il n'est pas possible d'aboutir à une connaissance objective des phénomènes sociaux. Pour eux, il est seulement possible de produire des interprétations, qui consistent en des formulations, dans un vocabulaire spécialisé, de leur compréhension d'un phénomène social. Les connaissances que les théoriciens détiennent ne sont donc pas essentiellement différentes des connaissances dont dispose tout un chacun dans sa vie courante.

Parmi les théories se rattachant à ce paradigme, on peut citer : certaines théories des processus d'organisation (organizing et sensemaking) et de l'apprentissage organisationnel (K. Weick) et l'analyse stratégique des organisations (M. Crozier et E. Friedberg), bien que cette théorie comporte une dimension fonctionnaliste. Nous examinerons plus tard certaines de ces théories.

#### \* Le paradigme critique

Pour les théoriciens adoptant une vision critique de la réalité sociale, il importe de cerner les relations sociales qui aboutissent à l'aliénation des individus, dans la société, ou dans une organisation, ainsi que les conditions de la domination sociale de certains individus ou de groupes. Les théories critiques ont un objectif « praxéologique » : elles visent à aider les gens à prendre conscience de la domination et de l'aliénation dont ils sont victimes, afin de les en libérer.

Les théoriciens qui s'intéressent à la question de l'aliénation le font en général sur des bases voisines de celles du paradigme interprétatif. Il s'agit de comprendre comment des individus ou des groupes, en construisant des représentations, des perceptions communes, à travers des interactions sociales, en viennent à renoncer à leur liberté ou à accepter des conditions de vie ou d'action qui limitent leurs facultés, leurs capacités, ou leurs identités sociales particulières. Pour ces théoriciens, il convient d'appréhender, par un travail d'interprétation, les aspects aliénants de la réalité, pour les individus qui la vivent.

Les théoriciens qui s'intéressent à la question de la domination le font en général sur des bases voisines des théoriciens fonctionnalistes. Pour eux, il existe une réalité sociale objective, qu'il s'agit d'appréhender pour mettre à jour les relations objectives de domination, qui peuvent être d'autant plus fortes qu'elles sont relayées ou renforcées par la culture, l'idéologie, les rapports de pouvoir ou d'autorité.

Les théoriciens qui s'inscrivent dans le paradigme critique ont en général une volonté de produire des théories qui ont une valeur émancipatrice ou libératrice pour les acteurs sociaux ; une valeur praxéologique. Ils se rattachent en général, de façon directe ou indirecte à une perspective marxiste de la société, ou encore à une perspective wébérienne de la domination.

Parmi les théories se rattachant à ce paradigme, on trouve par exemple, en France, David Courpasson, dans une perspective Wébérienne de la domination. Les travaux de Stewart Clegg sur le contrôle et les structures d'organisation, les travaux de Keneth Benson sur la construction dialectique des organisations, les travaux de Graeme Salaman sur les structures d'organisation, relèvent d'une perspective marxiste. Beaucoup d'approches actuelles de questions liées aux discriminations, au genre, à la culture et l'interculturalité, ou aux identités des individus, ou des groupes, ou des communautés, relèvent du paradigme critique.

#### **4) Les controverses au sujet des paradigmes**

La précédente présentation des paradigmes laisse supposer que la notion de paradigme et son application aux théories des organisations va de soi, et ne pose ni problèmes, ni questions. Ce n'est pas le cas. Au contraire, tout cela est très controversé. Différents points de controverse

ont vu le jour depuis que la notion de paradigme a été introduite dans le domaine des théories des organisations, dans les années 1980.

La notion de paradigme elle-même n'est qu'une vision de la science parmi d'autres, même si Thomas Kuhn en a fait une notion intéressante et très utilisée en philosophie ou en histoire des sciences. Cependant l'importance acquise par la notion de paradigme fait qu'elle ne peut être ignorée ou écartée par personne.

Cette notion a eu du mal à s'imposer, car elle contredisait l'idée d'une science formée d'une accumulation linéaire d'un savoir certain, cohérent, et définitif. Cette vision des sciences était celle du positivisme scientifique, qui a marqué les XIX et XX<sup>ème</sup> siècles. Les théoriciens des organisations, au début des années 1980, étaient souvent attachés à ce positivisme scientifique et ont mal accueilli la vision paradigmatique des sciences, qui est plus relativiste, puisqu'elle implique que le savoir scientifique n'est pas cohérent (incommensurabilité des paradigmes), ne s'accumule pas de façon linéaire (relecture d'un paradigme ancien par un nouveau paradigme ; science normale opposée à révolutions scientifiques).

La notion de paradigme, une fois admise par un nombre important de théoriciens des organisations, a alimenté un débat portant sur le besoin de « se libérer » des paradigmes, i.e., de ne plus se soucier d'attacher une théorie, que l'on tente de créer, à un paradigme existant. Cette libération devait laisser plus de latitude épistémologique aux théoriciens, afin d'être créatifs et de produire des théories plus variées. Les partisans de la liberté paradigmatique se sont alors opposés aux théoriciens attachés à une certaine stabilité et une unité des théories des organisations. Ces derniers étaient souvent des théoriciens positivistes et fonctionnalistes ayant accepté l'existence d'une pluralité de paradigmes.

Cette controverse s'est presque éteinte à la fin des années 1990. L'idée que les théories des organisations sont multi-paradigmatiques s'est finalement imposée à tous, comme le montrent les trois classifications de paradigmes exposées plus haut. La fin de cette controverse a ouvert la voie à une plus grande variété de théories, influencées par des pensées très diverses, telles que : le poststructuralisme, le postmodernisme, les théories du genre, la sociologie des connaissances, la théorie de l'acteur réseau, la linguistique, les théories de la communication, les théories des systèmes complexes, la poétique et la littérature, les sciences cognitives ...

A l'heure actuelle, le foisonnement de théories est tel qu'il est très difficile de les classer de façon cohérente et d'avoir une connaissance précise de toutes les théories en présence. Parler de paradigme devient difficile, du fait de cette diversité. Il apparaît cependant que, entre 1980 et à présent, le paradigme interprétatif a pris une grande ampleur, le paradigme critique s'est fortement développé et le paradigme fonctionnaliste a relativement régressé, bien qu'il reste bien présent et constitue la ligne de pensée d'un grand nombre de travaux, notamment nord-américains, en théories des organisations et du management.

Il est clair que les théories des organisations, du fait de leur variété, manquent de cohérence et que, au sens de Kuhn, l'incommensurabilité de ces théories est réelle. Aussi, la controverse au sujet des paradigmes persiste sous une forme atténuée entre les théoriciens partisans d'une normalisation et unification du domaine théorique et les théoriciens soucieux de leur liberté intellectuelle et partisans d'un pluralisme théorique. L'enjeu de la controverse a cependant changé. Il n'est plus de débattre du bien-fondé de l'approche paradigmatique, mais de définir le degré de variété et de cohérence, qui permet un développement utile des théories des organisations.

Dans le cadre de cours, nous ne détaillerons pas ces controverses épistémologiques. Nous utiliserons la notion de paradigmes dans un but pédagogique : mettre un peu d'ordre dans des théories, qui sont trop variées pour ne pas générer une certaine confusion intellectuelle.

### III) La valeur scientifique des théories des organisations

Le statut et la valeur des connaissances que constituent les théories de organisations, ainsi que leur utilité pour le management des organisations, sont des questions épistémologiques controversées. Le statut, la valeur et l'utilité des théories son diversement appréciés par les théoriciens des organisations, selon le paradigme qu'ils ont adopté pour leurs propres travaux. Il existe cependant, au milieu de ces controverses, des points d'accord entre théoriciens.

#### 1) Les différentes conception du statut de connaissance des théories des organisations

Le statut des théories des organisations désigne le type de savoir qui les constitue. Ce type de savoir est caractérisé par son objectivité ou sa subjectivité ; son universalité ou sa relativité ; son réalisme, ou son idéalisme. Ces notions sont des notions philosophiques très abstraites et générales ; une définition simple peut cependant en être proposé :

- Une théorie de portée *universelle* est censée s'appliquer à toutes les organisations, quelques soient leurs particularités, leur contexte social, économique, historique, ou géographique.
- Une théorie *relative* ne s'applique qu'à certaines caractéristiques sociales, historiques et économiques d'une organisation. Elle n'est pas applicable à toutes les organisations.
- Une théorie *réaliste* repose sur le postulat qu'il existe une réalité sociale indépendante des idées et des perceptions des théoriciens et des acteurs sociaux qui forment, eux-mêmes, cette réalité sociale.
- Une théorie *idéaliste* repose sur le postulat qu'il n'y a pas de réalité sociale indépendante de ce que les théoriciens et les acteurs sociaux on en tête, c'est à dire leurs perceptions, leurs représentations, leurs conceptions de la vie sociale.
- Une théorie *objective* est une théorie qui est censée décrire et / ou expliquer une réalité sociale donnée et en fournir les principes, les lois. Une théorie objective est donc le plus souvent implicitement réaliste.
- Une théorie *subjective* correspond à une interprétation, par un théoricien, d'un phénomène social. Cette théorie n'appréhende pas la réalité telle qu'elle est. La théorie est une construction intellectuelle du théoricien et il n'y a pas de garantie a priori que cette construction intellectuelle reflète fidèlement la réalité. Un théorie subjective est donc le plus souvent implicitement idéaliste.

Ces différentes notions sont compliquées parce qu'elles s'opposent les unes aux autres, tout en se recoupant en partie. Elles forment un canevas à partir duquel on peut évaluer les théories des organisations, ou plus largement les théories des sciences sociales.

Les théoriciens des organisations se situant dans le paradigme fonctionnaliste défendront une vision objectiviste, réaliste et universaliste des théories. Les théoriciens se situant dans le paradigme interprétatif défendront une vision subjectiviste, idéaliste et relativiste des théories. Les théoriciens se situant dans le paradigme critique seront enclin à être objectivistes, réalistes

et universalistes, pour ceux qui travaillent sur la question de la domination sociale, ou subjectivistes, idéalistes et relativistes, pour ceux qui travaillent sur la question de l'aliénation.

## **2) Les différentes conceptions de la valeur scientifique des théories des organisations**

Du statut des théories évoquées ci-dessus, se dégagent différentes conceptions de la valeur de connaissance des théories :

- Une théorie *universelle* est toujours valable, quelles que soient les particularités de l'organisation, son contexte et son histoire.
- Une théorie *relative* n'apporte qu'un éclairage sur un type d'organisation, dans un contexte donné et à une époque donnée.
- Une théorie *réaliste* apporte une description exacte et une explication précise de faits sociaux, ou d'entités sociales, tels que des cultures, des structures, des relations de pouvoir, dans une organisation.
- Une théorie *idéaliste* offre une interprétation en partie subjective de phénomènes sociaux, c'est-à-dire de la réalité sociale, telle qu'elle est apparue à un théoricien, à un moment donné, dans un contexte donné.
- Une théorie *objective* reflète exactement la réalité ; elle en décrit les lois, les principes, ou les structures fondamentales. Elle est supérieure aux connaissances communes dont les acteurs sociaux disposent, du fait de leur travail habituel dans une organisation.
- Une théorie *subjective* n'est pas supérieure aux connaissances que les acteurs sociaux ont de leur organisation, car la théorie n'est que l'interprétation du théoricien de ce que pensent et ressentent les acteurs sociaux.

Ainsi, le statut de connaissance des théories et leur valeur de connaissance sont inséparables. Les différentes conceptions du statut et de la valeur des théories reposent sur de très vieux débats épistémologiques, qui ont accompagnés la formation des sciences en occident.

Les théoriciens des organisations se situant dans le paradigme fonctionnaliste défendront l'idée selon laquelle leurs théories sont des descriptions et des explications universellement valables de la réalité. Les théoriciens se situant dans le paradigme interprétatif défendront l'idée selon laquelle leurs théories sont des interprétations en partie subjectives et relatives de phénomènes sociaux. Les théoriciens critiques se partageront entre les deux points de vue précédents, selon qu'ils se focalisent sur les questions de la domination ou de l'aliénation.

Il faut, pour bien comprendre ces questions épistémologiques, et se garder, lorsqu'on les découvre, de penser qu'une théorie *est* relativiste, objectiviste, universaliste, ... ces notions ne sont que l'expression d'un *jugement de valeur*, que chacun peut porter sur des théories.

## **3) Les différentes conceptions de l'utilité des théories des organisations**

Considérant ce qui a été dit au sujet du statut et de la valeur des théories des organisations, on peut maintenant se demander : à quoi servent-elles ? La réponse varie selon les conceptions épistémologiques auxquelles s'attachent les théoriciens. On peut distinguer ce qui est admis par tous les théoriciens de ce qui est contesté.

Ce qui est admis par tous, est que les théories sont des connaissances formalisées au sujet des organisations, qui, parce que formalisées, peuvent s'enseigner et se transmettre. Egalement, il est admis par tous que les théories permettent de créer des pratiques de management.

Ce qui fait l'objet de controverses est le degré d'utilité des théories et la façon dont il faut les utiliser pour créer des pratiques de management.

Pour les partisans d'une conception objectiviste et universaliste du statut et de la valeur des théories (les théoriciens fonctionnalistes et certains critiques), il est possible d'établir des théories de grande utilité : elles sont valables dans, et applicables à, une large gamme de situations. Elles peuvent servir à faire des prévisions. Leur application aux pratiques de management donne des résultats évaluables et reproductibles.

Pour les partisans d'une conception plus subjectiviste et relativiste du statut et de la valeur des théories (les théoriciens interprétatifs et certains critiques), les théories ne fournissent pas une connaissance significativement meilleure, ou plus fiable, que les connaissances dont disposent les acteurs de l'organisation, et de ce fait, les théories ne donnent que peu d'avantages pour mieux manager l'organisation.

Considérant ces estimations de la valeur des théories, il faut donc garder à l'esprit, lorsque l'on utilise une théorie pour comprendre ce qui se passe dans une organisation, ou pour créer des pratiques managériales, tenir compte de l'utilité que les concepteurs de la théorie lui attribuaient, et bien sûr, ne pas perdre de vue votre propre jugement philosophique quant à la valeur des théories ; ce dernier pouvant différer du premier. Un jugement de valeur, qui comporte un tel caractère critique, nécessite une réflexion très abstraite, à la fois aux plans épistémologiques et théoriques, qu'il n'est pas du tout facile de mener à bien.

#### **IV ) Les théoriciens et leur travail**

Une question est rarement abordée lorsque l'on étudie les théories des organisations : qui sont les théoriciens et comment travaillent-ils ? Les raisons probables de cet oubli sont que, dans le domaine scientifique, la partie personnelle du travail tend à être dissimulée en accord avec des valeurs philosophiques : l'idéal scientifique a longtemps été de parvenir à une connaissance objective, universelle, et donc indépendante de ceux qui la crée, l'enseignent, et l'apprennent. Le théoricien tend ainsi à s'effacer derrière sa théorie. Egalement, la façon dont le théoricien a créé une théorie ou un concept tend à être éludée, car cela est supposé avoir été fait selon des principes épistémologiques et des règles méthodologiques connus et admis par tous.

Cependant, il n'est pas inutile de s'intéresser à l'identité des théoriciens des organisations, à la façon dont ils travaillent, mais aussi aux contextes sociaux, historiques et politiques dans lesquels ils travaillent. Egalement, leurs présupposés philosophiques, voire idéologiques, ainsi que leurs ambitions et leurs objectifs, sont des choses que l'on peut aborder. Cela permet de comprendre les théories des organisations « telles qu'elle se font » (Callon et Latour, 1989), et de ne pas prendre la vision implicite ou explicite des organisations véhiculées par une théorie (leur paradigme) comme allant de soi. Ce point de vue aide également à comprendre les présupposés et implications philosophiques, sociaux ou politique, des théories.

Cependant, adopter ce point de vue historique et concret au sujet de la création des théories et du travail des théoriciens de ne va pas de soi. Il est toujours contesté par les théoriciens



fonctionnalistes et par certains théoriciens critiques, sur la base leur position épistémologique objectivistes, universalistes et réalistes des théories. Pour eux, la science est, et reste, une connaissance universelle et objective dans laquelle l'individu et le travail scientifique ont peu d'intérêt en comparaison de la connaissance scientifique.

### **1 ) Qui sont les théoriciens des organisations ?**

Parmi les théoriciens des organisations, on trouve des universitaires, mais aussi des praticiens, i.e., des dirigeants d'entreprise et des consultants en organisation et en management. Leur nombre augmente à mesure que la discipline se développe et s'institutionnalise.

A l'origine des théories des organisations, au début du XXème siècle, on trouve des universitaires travaillent dans des disciplines scientifiques variées, souvent en création, ou assez jeunes, comme l'économie, la sociologie ou la psychologie. Par exemple, Max Weber, dont la théorie de la bureaucratie est centrale en théories des organisations et du management était, au départ, un juriste et un historien, spécialiste des questions monétaires de l'antiquité romaine. Ses travaux ont ultérieurement bifurqué vers la sociologie et l'économie et il fut un des fondateurs de la sociologie. Cette porosité entre sociologie, économie et psychologie a persisté tout au long du développement des théories des organisations. Beaucoup de théories des organisations sont le travail de personnes venant de ces disciplines. Par exemple, parmi les théoriciens dont nous parlerons dans la suite du cours, Elton Mayo était psychologue, Michel Crozier et Erhardt Friedberg sont sociologues, Karl Weick est psychosociologue.

A l'origine des théories des organisations, on trouve aussi des praticiens du management et des dirigeants d'entreprise. L'exemple le plus connu est celui de Frederic Winslow Taylor, consultant en organisation industrielle, créateur de l'Organisation Scientifique du Travail. En France, Henri Fayol, après une carrière de dirigeant d'entreprises industrielles écrit un livre qui résume ses réflexions au sujet de son expérience de dirigeant et formule ses « principes d'organisation industrielle et générale ». Aux états Unis, Chester Barnard, ancien dirigeant de Dupond, fait de même et pose les bases d'une vision systémique de l'organisation, et aussi, offre une vision originale de la question de l'exercice de l'autorité dans les entreprises. Mary Parker Follett, consultante, intellectuelle, et militante sociale, propose une conception des organisations originale et personnelle, qui donne une grande place au rôle des individus et aux processus d'organisation qu'ils créent, et dont la profondeur en fait encore actuellement une source d'inspiration pour certains théoriciens.

Au fil du temps, l'activité de théoriciens des organisations s'est institutionnalisée, dans les universités et les écoles de commerce et d'ingénieur. Le nombre de théoriciens s'est fortement accru. Le travail s'est professionnalisé. Une discipline scientifique s'est créée : les Théories des Organisations et du Management, dont les formes varient selon les pays et les institutions scientifiques et éducatives. C'est dans les pays anglo-saxons, germaniques et scandinaves, que travaillent la plupart des théoriciens des organisations. Les praticiens du management continuent à jouer un rôle dans la création des théories des organisations. Récemment, des consultants tels que Gareth Morgan (1980, 1997) ou Ralph Stacey (1995) ont apporté des contributions importantes aux théories des organisations.

## **2 ) Comment travaillent les théoriciens des organisation ?**

Une chose est évidente depuis le début du développement des théories des organisations : les théoriciens des organisations empruntent largement aux disciplines des sciences sociales, telles que la sociologie, la psychologie, l'économie, l'anthropologie, mais aussi aux sciences cognitives, les sciences de la communication, la linguistique et l'histoire. Les théoriciens des organisations empruntent aussi aux sciences de la nature, telles que la biologie, l'écologie, la physique et la chimie. Les emprunts à la philosophie et à la littérature sont de plus en plus nombreux.

Les raisons de ces emprunts sont multiples. La première raison est que les théoriciens des organisations ont été formés, et parfois ont travaillé, dans d'autres disciplines scientifiques. Ils sont donc influencés par leur discipline d'origine et y puiser est pour eux évident. Ensuite, les théories des organisations sont relativement jeunes et il faut du temps pour qu'une discipline scientifique deviennent autonome. Egalement, l'objet de ces théories (les organisations publiques ou privées, les entreprises) est complexe : une organisation est une entité sociale, économique, technologie, psychosociologique ; l'étudier sous un seul de ces aspects est réducteur. Enfin, les théories des organisations et du management ont une visée pratique : servir les managers dans leur métier, ce qui fait de ces théories un domaine scientifique à part, et ce qui exige d'elles un pragmatisme concret et une ouverture à toutes les caractéristiques des pratiques de management.

Cette ouverture des théoriciens des organisations à d'autres disciplines, et les emprunts qu'ils effectuent à ces disciplines, font que le domaine des théories des organisations a des caractéristiques épistémologiques très particulières : les théories des organisations sont très nombreuses, très différentes, et forment un ensemble peu unifié, voire de plus en plus morcelé et de moins en moins cohérent, au fil du temps. Egalement, la créativité du domaine des théories des organisations est faible, car les idées clefs du domaine ne sont pas endogènes, mais exogènes. Les théories des organisations viennent d'ailleurs. Il est rare qu'une théorie des organisations soit créée dans le domaine et pour le domaine, sans emprunts extérieurs. Un des rares exemple de théorie purement endogène est la théorie du sensemaking de Karl Weick (qui est cependant psychosociologue de par sa formation et son cursus universitaire initial).

Les emprunts théoriques requièrent, de la part des théoriciens des organisations, un mode de théorisation particulier : le raisonnement analogique. Les théoriciens formulent une analogie entre organisations et un autre objet scientifique, étudié dans une autre discipline. Par exemple, ce raisonnement consiste à considérer que si une organisation est comme un être vivant dans son milieu naturel, elle va être soumise à une sélection par l'environnement, comme l'est tout animal ou être vivant dans son milieu naturel, selon les théories de l'évolution naturelle des espèces. Le travail de théorisation consiste à développer cette analogie, i.e., à transposer les théories évolutionnistes dans le domaine des organisations et du management.

D'autres types de raisonnement tels que l'induction ou la déduction sont aussi utilisés pour développer des concepts, une fois les grands emprunts théoriques effectués auprès d'autres domaines scientifiques. Ces modes de raisonnement servent aussi pour analyser ou interpréter les résultats de recherches empiriques. Dans ces derniers cas (développement conceptuel et recherche empirique) il s'agit du développement de la « science normale », pour reprendre le terme de Thomas Khun, et dans le premier cas (l'emprunt par raisonnement analogique) la

« révolution scientifique », bien que cette révolution consiste seulement à appliquer, dans le domaine des organisations, ce que d'autres ont créé dans d'autres domaines scientifiques.

Enfin, il faut descendre au niveau du travail quotidien du théoricien des organisations. Chaque théoricien a en principe fait le choix d'un positionnement épistémologique : il est soit fonctionnaliste, soit interprétatif, soit critique, pour reprendre notre classification en terme de paradigme. Ce choix relève de la réflexion du théoricien et de ses convictions philosophiques personnelles. Ce choix conditionne la façon dont il va travailler.

Le théoricien peut faire un travail purement intellectuel de théorisation. A partir de son choix de positionnement épistémologique, le théoricien va développer ses idées, soit en empruntant à d'autres domaines et en développant des analogies nouvelles, soit en effectuant un travail de développement conceptuel d'une théorie existante, par raisonnement inductif ou déductif. La théorie ou les concepts que le théoricien développera seront porteurs de la vision implicite ou explicite de ce qu'est une organisation, qui est véhiculée par le paradigme qu'il a choisi. Enfin, si la position du chercheur est de dénier à l'attachement paradigmatique d'une théorie une quelconque validité, il travaillera en suivant d'autres principes, ou bien sa seule intuition.

Le travail de théorisation peut aussi trouver son origine dans une enquête de terrain. On retrouve donc ici le sens traditionnel du terme théorie : la connaissance tirée de l'observation. Ce travail d'enquête peut prendre des formes diverses : diffusion de questionnaires à des dirigeants, des managers, des salariés d'une ou de plusieurs organisations ; entretiens avec des membres d'une ou plusieurs organisations ; intervention, sous forme de consulting, dans des organisations, afin d'aider à des projets de changement ou la résolution de problèmes ... Dans tous les cas, le travail d'enquête suit une méthode qui doit être précise et rigoureuse et dont les principes sont conditionnés par le positionnement épistémologique du chercheur. L'analyse ou l'interprétation des données collectées, par raisonnement inductif ou déductif, est le travail qui permettra de créer de nouveaux concepts ou théories.

## **Deuxième partie : Aperçu des théories des organisations**

Il s'agit, dans cette seconde partie, de présenter une chronologie des principales théories des organisations, qui ont été élaborées aux cours du XXème siècle. La présentation chronologique permettra de comprendre les relations des théories et d'indiquer leur attachement à un paradigme. Un panorama général présentant une certaine cohérence devrait ainsi se dégager, à mesure de l'exposé chronologique, et favoriser une compréhension critique des théories des organisations.

### **I) Les Travaux fondateurs des théories des organisations**

Les théories des organisations trouvent leur origine dans les travaux de sociologues, de psychologues et de praticiens de la gestion à la fin du XIXème et au début du XXème siècle. Parmi ceux-ci, trois sont particulièrement importants : les travaux du sociologue allemand Max Weber, ceux de l'ingénieur américain Frederic Taylor, et ceux des psychologues de l'école des relations humaines. Ces derniers travaux sont venus s'inscrire en opposition et / ou en complément aux propositions de Taylor. Les travaux de Weber et Taylor peuvent être considérés comme les points de départ des paradigmes interprétatif et fonctionnaliste.

## **1 ) La théorie de la bureaucratie**

Le sociologue allemand Max Weber, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, s'interrogeait au sujet des formes d'organisation administratives susceptibles de mettre en œuvre de façon efficace les décisions des pouvoirs publics dans les états modernes.

Le fondement de l'organisation bureaucratique est, selon Weber, l'autorité dont disposent les personnes qui assurent l'administration de l'état. L'autorité est conçue par Weber comme la probabilité qu'une personne soit obéie par d'autres lorsqu'elle leur donne un ordre. Cette probabilité est forte lorsque les personnes commandées reconnaissent à celle qui les commande la légitimité de le faire ; le droit socialement admis de commander.

Pour Weber, ce qui caractérise les sociétés modernes est l'apparition d'une forme d'autorité particulière : l'autorité « légale rationnelle », fondée sur la rationalité et l'édiction de règles de droit ou de normes sociales. Dans ces sociétés, les personnes ou les groupes sociaux qui sont reconnus légitimes, par les autres membres de la société, pour exercer l'autorité, sont ceux dont les compétences ou les qualifications les rendent aptes à la production des normes rationnelles qui régissent la vie de la collectivité. Dans des sociétés que Weber considérait plus archaïques, l'autorité est « charismatique », i.e., liée aux qualités particulières et remarquables d'un individu, ou « traditionnelle », i.e., liée à une tradition culturelle, une coutume, des usages sociaux.

Selon Weber, l'autorité légale rationnelle est le fondement d'organisations administratives dans lesquelles les rôles des individus sont définis de façon rationnelle et formelle. Ces rôles sont tenus par des individus dont les qualifications sont reconnues suffisantes et appropriées aux rôles. Les individus ne sont pas propriétaires du rôle qu'ils tiennent : ils sont recrutés sur la base de leurs compétences. Ils peuvent changer éventuellement de rôle ou être renvoyés, s'ils ne tiennent pas le rôle de façon satisfaisante.

Ce type d'organisation bureaucratique correspond aux grandes entreprises publiques ou privées et aux grandes administrations publiques.

Ce type d'organisation introduit dans la gestion des personnels des notions importantes, qui sont devenues usuelles dans les pratiques et les enseignements de management et de Gestion des Ressources Humaines. Tout d'abord, les salariés sont recrutés en raison de leurs capacités à tenir un rôle impersonnel et à accomplir une fonction rationnellement définie. Ensuite, leurs capacités sont évaluées par voie de concours, de tests d'aptitudes, d'obtention de diplômes et d'expériences professionnelles. Enfin, les carrières de ces personnels vont être conçues et gérées par les dirigeants de l'organisation.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, ces principes de gestion (recrutement rationalisé, gestion des carrières, organisation rationalisée du travail) se substituent à des principes plus traditionnels, qui régissaient la main d'œuvre, tels que l'appartenance à un métier, à une corporation, à un groupe ou une classe sociale, ou encore la détention de charges ou de fonctions par voie d'hérédité, ou de la tradition. Ces possibilités relèvent de formes d'autorité plus anciennes, de nature traditionnelle et / ou charismatiques.

Max Weber pense que l'autorité légale-rationnelle permet d'organiser l'appareil administratif des états de façon à la fois juste et efficace, dans certaines limites.

La bureaucratie est efficace parce qu'elle est rationnelle. L'activité de cette organisation est raisonnée, évaluée, formalisée, de façon à ce que les activités accomplies par les personnes y travaillant soit proches d'un optimum économique ou technique ; ce qui garantit l'efficacité et l'efficience de l'appareil administratif.

La bureaucratie est juste, car l'activité de l'organisation bureaucratique obéit à des règles de droit édictées par le législateur ou par les puissances publiques (principes constitutionnels, principes administratifs, lois, décrets, règlements et circulaires), qui représentent les citoyens d'un état donné. Le fait que l'activité des organisations bureaucratiques soit conforme à ces règles de droit garantit au citoyen le respect de ses droits individuels, l'absence d'arbitraire, ainsi que l'égalité de traitement de tous les citoyens.

Pour Weber, une organisation efficace et juste des appareils bureaucratiques des états est un gage de qualité et d'efficacité de l'action publique et une condition cruciale du développement économique et social d'un pays.

Cependant, Weber ne prétend pas que la bureaucratie soit une organisation parfaite. Il pense que la bureaucratie est aussi 'une cage d'airain', c'est-à-dire qu'elle n'existe que par un carcan de règles légales qui contraignent fortement les activités de l'organisation et brident la créativité, l'initiative, des personnes qui y travaillent. Le fonctionnement de la bureaucratie est donc lent, lourd, peu original et peu innovant. Également, la bureaucratie est sclérosante pour les personnes qui y travaillent et y font leur carrière ; pour les agents publics ou fonctionnaires. Leur travail consiste à raisonner, calculer, formuler, appliquer ou faire appliquer, des règles d'action générales et impersonnelles. Weber voit le bureaucrate comme 'un petit homme gris', triste, sans fantaisie ni personnalité.

A l'appui de l'appréciation de Weber au sujet des qualités de la bureaucratie, on peut avancer un argument concret : la bureaucratie est une forme d'organisation présente dans l'appareil administratif d'état de tous les pays développés et dans toutes les entreprises d'une taille au moins moyenne. Cependant, la bureaucratie prend des formes diverses selon l'histoire et la culture sociétale des pays où elle est implantée. Une question cruciale est de savoir comment, et dans quelle mesure, l'autorité légale rationnelle qui fonde la bureaucratie s'unit aux formes d'autorité dominantes dans la culture sociétale.

Également, la bureaucratie est, ou a été, présente dans tous les régimes économiques : économie de marché ou économie planifiée. La bureaucratie permet d'encadrer le jeu des marchés, en exerçant les fonctions régaliennes de l'état en économie libérale ; elle fut, et est encore, dans les pays d'économie planifiée et de gouvernement d'inspiration marxiste ou socialiste, l'instrument centralisateur de l'appareil administratif de l'état et de la planification économique.

Les successeurs de Weber en sociologie, et les spécialistes de management, sont allés plus loin dans la critique de la bureaucratie. Ils ont montré que l'efficacité de la bureaucratie est relative, et que cette organisation n'est pas une forme parfaite d'organisation, mais qu'elle comporte des limites et des défauts inhérents à ces caractéristiques propres.

Des sociologues, notamment Robert K. Merton, puis Michel Crozier et Erhard Friedberg (dont nous parlerons plus loin pour leur théorie de l'analyse stratégique des organisations), ont développé l'idée de « cercle vicieux bureaucratique » : la bureaucratie serait une

organisation dont les activités suivraient une logique qui amplifie de façon non-intentionnelle et inconsciente, les problèmes qu'elle tente de résoudre.

Le cercle vicieux provient du caractère légal-rationnel de l'autorité qui fonde la bureaucratie. La rationalité des bureaucrates n'est pas parfaite. Elle n'est que relative. En effet, chacun a une capacité de réflexion limitée et dispose d'une information limitée au sujet de ce qu'il fait et de ce qu'il se passe dans l'organisation et son environnement. Chacun a des préjugés et fait rarement l'effort de procéder à des raisonnements complets et à un traitement exhaustif des problèmes qu'il rencontre.

En conséquence, les règles formelles que les bureaucrates créent et appliquent aux activités de l'organisation sont imparfaites. Elles ne prennent pas en compte de façon pertinente ou exhaustive toutes les conditions et conséquences des activités. Des problèmes se posent donc inévitablement lors des activités de l'organisation, et les règles ne permettent pas d'y trouver de solutions.

En effet, face à des problèmes irrésolus, un bureaucrate ne peut adopter qu'un mode d'action, qui lui est dicté par la forme d'autorité légale-rationnelle : faire un effort plus important de rationalité et produire davantage de règles permettant de traiter le problème. C'est ici que le cercle vicieux se referme : les nouvelles règles ne sont, pas plus que les précédentes, parfaites, et elles peuvent soit aggraver le problème qu'elles sont supposées résoudre, soit créer de nouveaux problèmes dans les activités de l'organisation. Bref, les efforts pour résoudre des problèmes créent inéluctablement de nouveaux problèmes.

Ce cercle vicieux est une limite inévitable de l'efficacité de la bureaucratie. En ce qui concerne le management, il est un problème crucial. Le manager, ou le bureaucrate, voit son rôle remis en question, voire moqué et vilipendé, du fait de son côté absurde.

Eviter le cercle vicieux bureaucratique est un exercice délicat en termes de management : il faut, aux bureaucrates, produire les normes les plus rationnelles possibles, tout en en restreignant le nombre, afin qu'il n'y ait pas inflation du nombre de règles, et que le cercle vicieux ne se boucle pas trop vite. En d'autres termes, ils doivent rechercher le bon degré de formalisation, par les règles légales-rationnelles, de l'activité de l'organisation.

En conclusion, la théorie de la bureaucratie de Max Weber peut être considérée comme le point de départ du paradigme fonctionnaliste, car elle propose une conception de l'organisation comme système rationnellement conçu, qui coordonne les efforts des individus, de façon efficace. Toutefois, il faut souligner que la théorie de la bureaucratie n'est qu'une petite partie des travaux de Max Weber ; il est un des fondateurs historiques de la sociologie. Dans d'autres travaux, Weber s'attache à penser les formes d'action sociale sur la base du sens que leur donne les individus ; en cela son travail est aussi un précurseur de ce que nous appelons paradigme interprétatif. Il sert de base aux théoriciens critiques pour interpréter les situations de domination sociale, comme indiqué précédemment. Cette double influence de la sociologie de Weber tient à l'ampleur de ses vues et à leur caractère originel.

## **2 ) L'Organisation Scientifique du Travail**

Frédéric Winslow Taylor n'était pas un universitaire. Il était ingénieur conseil en organisation industrielle. Il avait commencé son activité professionnelle en tant qu'ouvrier dans l'industrie.

Son approche des problèmes d'organisation industrielle est marquée par un grand souci de rationalité et la conviction que la raison et la science peuvent guider les activités humaines avec efficacité et profit. Il était ainsi influencé par le positivisme et la foi en la science et le progrès technique, dont nous avons parlé dans la partie précédente.

La théorie de Taylor se veut rationnelle et scientifique ; elle est désignée par l'expression Organisation Scientifique du travail ou O. S. T., en abrégé. Le taylorisme, comme théorie de l'organisation du travail industriel a eu un effet important sur la gestion de la main d'œuvre et sur la productivité des organisations industrielles, pendant près d'un siècle, en occident, puis plus largement, dans tous les pays qui se sont industrialisés au cours du XXème siècle.

Si l'on se réfère aux trois principes fondamentaux de l'OST énoncés par Taylor, on peut voir l'impact de l'OST sur la Gestion de la main d'œuvre :

1- « La direction se charge de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle, qui, dans le passé, étaient en possession des ouvriers, de classer ces informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois et des formules. »

2- « Tout travail intellectuel doit être enlevé à l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation. »

3- « Le travail de chaque ouvrier est prévu dans son entier par la direction. Les instructions spécifient non seulement ce qui doit être fait, mais aussi comment il faut le faire. » C'est le «one best way» : il existe une seule façon d'optimiser l'organisation du travail, qui est donc universelle.

Ces principes instituent une stricte séparation entre la conception et l'exécution du travail. Ils instituent également une spécialisation des employés dans des tâches rationnellement prescrites par les ingénieurs des bureaux des méthodes, conformément à leur conception des systèmes de production.

Les principes de l'OST ont souvent été appliqués de façon très réductrice. Il en a résulté la standardisation des tâches, des procédures, des résultats, ainsi que la dépossession des salariés de toutes prérogatives sur la définition de leur travail. Ceci rompt avec l'organisation du travail qui prévalait antérieurement au taylorisme. Celle-ci était en effet fondée sur l'existence de métiers (par exemple : mécanicien, menuisier, chaudronnier...), et sur l'accumulation de savoirs et de savoir-faire professionnels par les individus, ainsi que sur la transmission de ces savoirs et savoir-faire par l'apprentissage et le compagnonnage, dans les ateliers et les usines.

L'OST a généré une hausse très importante de la productivité du travail, qui a permis d'améliorer la performance économique des entreprises.

Grâce aux gains de productivité tirés du taylorisme, un « contrat social » a vu le jour, dans les années 1920. Ce contrat fut suggéré par Frédéric Taylor et mis initialement en pratique par l'industriel Henri Ford. Ce contrat prévoyait le renoncement à toute décision, de la part des employés, au sujet de l'organisation et de la conception de leur travail, en contrepartie d'une hausse de leur rémunération, permise par les gains de productivité fournis par le taylorisme. Cette hausse alimentait la demande économique et soutenait ainsi l'expansion économique en formant un « cercle vertueux » : les gains de productivité, lorsqu'ils sont en partie redistribués

aux ouvriers, permettent d'accroître leur pouvoir d'achat ; ce qui permet à la production de produits en grandes séries d'être consommée par les classes d'ouvriers et d'employés.

En conclusion, au-delà des principes tayloristes, il faut souligner certains points communs avec la théorie de la bureaucratie de Weber :

- La standardisation des qualifications
- Le souci de mesure des aptitudes des salariés pour un poste donné
- La formalisation des postes et des fonctions professionnelles
- La rationalité présidant à la définition de l'organisation du travail

Le taylorisme et la bureaucratie se rejoignent sur ces points et introduisent une rationalité très forte dans les relations sociales et l'organisation du travail.

Le taylorisme, en tant que théorie, mais aussi, en tant que pratique managériale, et en tant que contrat social, sous la forme du fordisme, a décliné en occident à partir des années 1970. L'OST avait atteint ses limites ; rationaliser davantage le travail devenait difficile. Les problèmes macroéconomiques et géopolitiques, au cours de la décennie 1970, ont précipité son déclin. On parle depuis de dé-taylorisation des entreprises. D'autres formes d'organisation du travail, plus flexibles, se sont substituées au taylorisme. Dans bon nombre de pays plus tardivement industrialisés que les pays occidentaux (Chine et Inde, par exemple), le taylorisme, dans ces formes les plus dures, reste la base de l'organisation du travail industriel.

### **3 ) Le courant des relations humaines**

Le courant des relations humaines s'est développé dans les années 1930, autour d'un psycho – sociologue, Elton Mayo et de son assistant Frédéric Roethlisberger, aux USA.

Le travail le plus connu de Mayo est son analyse de groupes d'ouvrières, dans une grande entreprise américaine, la Western Electric. Ce travail de recherche, comme beaucoup d'autres à l'époque, était commandité par une entreprise qui rencontrait des difficultés dans l'application de l'OST. La taylorisation du travail donnait de bons résultats en termes de productivité, mais des problèmes sociaux venaient minimiser ces gains de productivité : absentéisme, démotivation, fort turnover et taux élevé d'accidents du travail, ainsi que dans certains cas, sabotage de la production. Les dirigeants de l'entreprise espéraient que les psychologues les aideraient à réduire ces problèmes, qui apparaissaient comme des effets secondaires gênants du taylorisme.

A partir de ce travail de recherche à la Western Electric, Elton Mayo va mettre en évidence l'importance des comportements informels dans les organisations et dans les relations de travail, notamment, de groupe. Il va, pour réaliser cette recherche, longuement observer les comportements de groupes d'ouvrières en usine.

De leurs observations, Elton Mayo et ses collègues ont conclu que l'organisation formelle prescrite par les managers (organigramme, hiérarchie, fiches de poste, objectifs de travail, procédures standardisées...), correspond à une logique de recherche d'efficacité économique de la production et de maîtrise des coûts. Cette organisation formelle coexiste avec une organisation informelle. L'organisation informelle, (les relations spontanées et non officielles, les normes de comportements qui se développent dans un groupe) obéit à une logique des sentiments ; elle a une dimension affective.



Les managers qui définissent rationnellement l'organisation formelle, en vue d'optimiser économiquement et techniquement la production, ne perçoivent en général pas l'organisation informelle. Les managers n'anticipent donc pas les modalités selon lesquelles l'organisation formelle et l'organisation informelle coexistent. Or, ces deux formes d'organisation sont interdépendantes : elles s'influencent l'une l'autre, et cette influence réciproque donne lieu à des situations sociales complexes.

A partir de cette idée, Elton Mayo et ses collègues vont examiner plusieurs problèmes psychosociaux générés par le taylorisme et proposer des modes de management susceptibles de réduire ces problèmes.

Le problème de la résistance des salariés aux changements organisationnels décidés par les managers, en particulier la mise en place et l'intensification de l'organisation taylorienne du travail, va être mis en avant. Mayo et ses collègues montrent que l'organisation formelle peut heurter les sentiments et les relations affectives des ouvrières, qui, en retour, vont s'opposer à aux changements de l'organisation formelle, en créant une organisation informelle, i.e., des rôles et relations informelles, qui leur permettent de résister à la taylorisation du travail. Ces oppositions prendront la forme de la démotivation, de l'absentéisme, de la baisse de productivité, voire du sabotage ou du conflit interpersonnel ou social avec l'encadrement, et également, de multiples formes de solidarités ouvrières.

La relation entre de facteurs humains, tels que : relations affectives, climat de confiance, respect mutuel, solidarités, conditions matériels de travail, avec la productivité du travail, va être étudiée pour la première fois. Mayo et ses collègues vont montrer que la rémunération n'est pas le seul stimulant de la productivité du salarié, mais que les facteurs humains sont, à côté de la rémunération, de puissants stimulants des comportements individuels et de la productivité des salariés. Ceci allait à l'encontre de l'OST, qui préconisait d'ajuster la rémunération des salariés à leur seule productivité, de façon à les inciter à travailler efficacement et au moindre coût.

Les styles de commandements ou de « leadership » vont être analysés sous un jour nouveau : la réaction affective des ouvriers face à la façon dont ils sont commandés ou traités par les agents de maîtrise ou les ingénieurs devient un élément important du management. La façon d'exercer le commandement, ou d'assumer l'encadrement, ou le leadership, suscite des réactions psychologiques chez les ouvriers, qui doivent être prises en compte, car elles affectent l'organisation et l'exécution du travail. Par exemple, les psychosociologues conseillent au contremaître de ne pas se contenter de commander ; on lui demande d'être à l'écoute du groupe et de chercher à l'animer. Ceci est supposé accroître la productivité des ouvriers.

Les problématiques et les concepts créés par le courant des relations humaines (organisation formelle et informelle, relations affectives, leadership, styles de management, relation entre productivité et facteurs sociaux ou psychologiques ...) sont devenus des thèmes de recherche pour les sociologues et les psychologues du travail, et pour les spécialistes du management, dans le siècle qui a suivi leur création. Ces concepts ont aussi contribué à créer de nouvelles formes de management, visant à réduire les effets délétères du taylorisme sur les salariés. Ils restent, à l'heure actuelle, une source d'inspiration très concrète et courante des pratiques de management.

Si l'on considère les modalités de la création des théories, il apparaît que le courant des relations humaines est une réaction contre les excès du Taylorisme. On peut voir ici que les rapports des théories les unes avec les autres ne forment pas une simple accumulation irréversible de connaissances stables et définitives ; les théories (ici l'OST et les relations humaines), à la fois, se contredisent et se complètent.

Au plan des pratiques de management, ainsi qu'au plan social, le courant des relations humaines a inspiré une « humanisation du travail », mais il est aussi très ambigu, dans la mesure où cette humanisation et ce combat contre les excès du monde industriel se fait, certes au nom du bien être des employés, mais aussi en vue d'accroître leur productivité et leur contribution au développement de ce monde industriel.

Enfin, il faut souligner que les théoriciens des relations humaines sont des théoriciens qui pensent produire des théories objectives, de portée universelle et qu'ils considèrent universellement valables les préconisations qu'ils en tirent pour le management. Ils sont des théoriciens que nous avons appelés fonctionnalistes : pour eux, réguler la dimension psychologique et sociale de l'organisation du travail fait de l'organisation un effort collectif coordonné très efficace et productif.

## **II ) La contingence des organisations**

Les théories de la contingence organisationnelle se sont développées à partir de la fin des années 1950 et ont perdu de leur influence à partir des années 1980. Leurs idées fondamentales continuent cependant à structurer les contributions ultérieures aux théories des organisations et restent la base de beaucoup d'enseignements en management, dans les universités et les écoles de commerce, à l'heure actuelle.

Les théories de la contingence se développent en réaction à la rationalité très affirmée des théories fondatrices. Dans ces théories, que ce soit la bureaucratie de Weber, ou l'OST de Taylor, ou les amendements apportés à l'OST par le courant des relations humaines, une idée fondamentale est sous-jacente : il existe une forme optimale et universelle d'organisation ; un idéaltype de bureaucratie ou un « one best way » du travail industriel. Les théoriciens de la contingence rejettent cette idée. Pour eux, toute forme d'organisation est contingente, i.e., son intérêt et son efficacité dépendent de ses caractéristiques singulières, dans un environnement, et à un moment donné.

Partant de l'idée de contingence de l'organisation, les théoriciens vont chercher les facteurs de contingence, qui font qu'une organisation revêt des caractéristiques particulières, qui dans un contexte donné, la rendent efficace. Ce faisant, ces théoriciens n'abandonnent pas l'idée d'une connaissance rationnelle des organisations, ni la création rationnelle de modalités efficaces de management. Au contraire, ils veulent affiner les idées de leurs prédécesseurs. Leur objectif est toujours la recherche d'un optimum, mais ils considèrent que cet optimum ne peut pas toujours ou partout être atteint de la même façon.

Cependant, du point de vue épistémologique, les théoriciens de la contingence sont des fonctionnalistes ; ils en sont même de très grands représentants dans l'histoire des théories des organisations. Ils pensent produire des théories objectives et de portée universelle. L'idée semble paradoxale, mais les formes contingentes d'organisation qu'ils définissent ont une portée universelle, i.e., on trouve les mêmes formes contingentes d'organisation, lorsque les

mêmes contingences pèsent sur l'organisation. Les préconisations managériales qu'ils tirent de leurs théories sont censées être valables partout et toujours, bien que ne s'appliquant, pour chaque préconisation, qu'à une forme contingente particulière d'organisation. Ils ne sont donc pas relativistes en ce qui concerne le statut et la valeur de leurs théories, mais ils restreignent leur portée, en identifiant les cas particuliers d'application de leurs théories.

Dans leur perspective fonctionnaliste, les théoriciens de la contingence considèrent les organisations comme des entités sociales dotées de buts, de structures, de technologies, de cultures, de mécanismes de coordination ... ces composantes s'articulent de façon à former un ensemble social cohérent, en d'autres termes, un système social. Cette cohérence repose sur le fait que chacune des composantes va concourir à l'atteinte des buts de l'organisation, au maintien de sa cohésion sociale, à sa pérennité et à sa performance dans un environnement social, économique et technologique donné.

D'un point de vue méthodologique, les travaux des théoriciens de la contingence sont basés sur la recherche empirique de corrélations statistiques entre des variables de contingence et des caractéristiques structurelles des organisations. Les variables de contingences sont : la taille, l'âge, et la technologie d'une organisation, ainsi que son environnement social et économique. Les structures sont les rôles et relations stables qui définissent l'organisation du travail en vigueur dans l'organisation ; la structure formelle de l'organisation, principalement.

Nous examinerons brièvement trois des plus grands travaux des théoriciens de la contingence : ceux de Joan Woodward, de Tom Burns et G. Stalker et ceux de Paul Lawrence et Jay Lorsch.

### **1 ) Woodward et la contingence à la technologie**

Les travaux de Joan Woodward, dans les années 1950, sont fondateurs de la contingence des organisations aux technologies de productions. Woodward a effectué une recherche auprès d'une centaine de firmes du sud-est de l'Angleterre. Elle a mis à jour des différences importantes dans l'organisation de ces firmes. Elle explique ces différences par la nature des technologies de production utilisées par les différentes firmes.

Schématiquement, Woodward s'appuie sur la définition de trois grands types de technologie : production à l'unité, production de masse, production en continu. Ces trois types de technologie présentent des caractéristiques de complexité croissante. A mesure que la complexité des technologies utilisées croît, certaines caractéristiques de la structure de l'organisation s'accroissent ou s'atténuent.

A plus la technologie devient complexe, à plus l'étendue du contrôle direct du Directeur Général s'accroît, à plus le nombre de cadre par rapport au personnel total s'accroît, à plus la longueur de la chaîne de commandement s'accroît, à plus le nombre de personnes présentes dans le groupe dirigeant s'accroît.

A l'inverse, la quantité de main d'œuvre directement employée à la production par rapport à la main d'œuvre indirecte (non employée directement à la production) diminue lorsque la complexité technologique augmente.

Joan Woodward montre qu'il y a un « *fit* » entre le type de technologie et le type de structure, i.e., les entreprises qui ont les structures les plus adaptées aux type de technologie employée sont les plus performantes, en termes de résultats financiers et de réputation dans leur secteur d'activité. Par « *fit* », il faut plus précisément entendre la corrélation observée par Woodward, sur son échantillon de cent firmes, entre complexité de la technologie de production et caractéristiques de structures.

Ainsi, Joan Woodward montre qu'il y a des structures plus ou moins adaptées à chaque technologie et qu'il n'y pas de bonnes structures en elles-mêmes. Il y a donc une contingence des structures de l'organisation à sa technologie de production.

## **2 ) Burns et Stalker : les systèmes de management organique et mécanique**

Pour Burns et Stalker, l'organisation peut être caractérisée par un système de management qui exprime les relations sociales, notamment de communication, de pouvoir et d'autorité, ainsi que les rôles tenus par les salariés dans l'organisation.

Le rôle du système de management est de faire en sorte que les salariés s'impliquent dans leur travail et dans l'organisation. Cette implication est importante car la relation salariale est asymétrique : les salariés acceptent d'être subordonnés aux dirigeants de l'entreprise pour l'exécution de leur travail, en contrepartie d'un salaire. De ce fait, les intérêts des salariés sont en partie antagonistes à ceux des dirigeants et cet antagonisme peut conduire à une situation économiquement non optimale de l'organisation. Cette situation survient lorsque les salariés ont le sentiment que le rapport salarial est trop déséquilibré en leur défaveur ; alors ils se démotivent et leur productivité diminue.

Les systèmes de management peuvent revêtir deux formes : le système de management *mécanique* et le système de management *organique*.

De façon sommaire, le système de management *mécanique* se caractérise par : une forte spécialisation fonctionnelle, une coordination hiérarchique marquée, des rôles spécialisés de chaque personne précisément définis, des canaux de communication très verticaux, un contrôle très hiérarchique, un respect et une légitimité forte de l'autorité hiérarchique

Le système de management *organique* se caractérise par : une spécialisation du travail de chacun en fonction de sa capacité à contribuer à l'activité de l'ensemble de l'organisation ; des interactions diversifiées entre les individus, selon un mode vertical et horizontal par rapport à la hiérarchie ; des relations de communication surtout horizontales, qui véhiculent des informations et des conseils d'avantage que des ordres et des instructions ; une légitimité forte accordée à l'expertise professionnelle des individus, plutôt qu'à la position hiérarchique.

Chacun de ces systèmes de management reflètent en principe la contingence des organisations à l'environnement : Burns et Stalker montrent qu'un environnement turbulent conduit les organisations à revêtir un système de management organique, alors qu'un environnements stable conduit les organisations à adopter un système de management mécanique.

Cette contingence des systèmes de management à l'environnement est mise en évidence dans une recherche réalisée auprès d'une quarantaine de firmes du nord de l'Angleterre. Une corrélation est mise à jour entre le type de système de management et l'environnement.

### 3 ) Lawrence et Lorsch : l'intégration et la différenciation de l'organisation

Pour Lawrence et Lorsch, l'organisation est un système social ouvert sur son environnement. Ce système est contraint de se différencier, i.e., ses composantes et leurs relations deviennent plus variées, lorsque sa taille augmente et lorsqu'il doit faire face à un environnement turbulent. Cette *différenciation* peut par exemple prendre la forme de la création d'une structure divisionnelle pour se positionner sur une plus grande variété de marchés, qui changent à un rythme soutenu.

La différenciation met en péril l'organisation, car l'organisation perd en cohésion à mesure que sa taille augmente et que ses composantes se différencient, sous la pression de l'environnement. Il faut, pour que l'organisation perdure et s'adapte à l'environnement, que des formes *d'intégration* voient le jour. L'intégration consiste en la force et la qualité de la collaboration des composantes différenciées de l'organisation. L'intégration peut être obtenue par le travail des managers, qui vont constituer des relations d'autorité et de pouvoir plus ou moins formelles en vue de coordonner les parties différenciées de l'organisation.

On a donc, dans cette théorie, l'idée d'un couple intégration / différenciation, dont les deux termes doivent se compenser, de façon que l'organisation s'adapte à son environnement. Ces deux forces se compensent et assurent un rôle fonctionnel : lorsque l'intégration et la différenciation se compensent, alors l'organisation est un système social équilibré, dans lequel les activités sont harmonieusement coordonnées et accomplies de façon performante. La pérennité de l'organisation est alors assurée. On retrouve donc bien, dans les travaux de Lawrence et Lorsch, une conception fonctionnaliste des organisations.

### III ) Le courant sociotechnique

Le courant sociotechnique se développe à la même époque que la théorie de la contingence, dans les années 1950 à 1970. Il s'agit d'un courant théorique qui trouve son inspiration dans la sociologie et la psychologie. Il porte ainsi une grande attention à la dimension sociale des organisations et notamment à leur dimension culturelle, i.e., les valeurs, croyances, et règles sociales intériorisées par les acteurs d'une organisation. Ce courant de pensée porte aussi une grande attention à la technologie et s'attache à penser le rapport entre les dimensions sociales et techniques des entreprises.

L'école sociotechnique peut être rattachée au paradigme fonctionnaliste, tel que nous l'avons précédemment défini. L'organisation y est conçue comme un système social ouvert sur un environnement social, technique et économique. Le système va chercher à s'équilibrer et à préserver son équilibre, à mesure des changements de l'environnement ou de changements internes, notamment des changements liés aux pratiques de management, à la technologie et à la culture de l'organisation.

La recherche effectuée en 1957 par Bamford et Trist, dans une mine de charbon du nord de l'Angleterre montre bien cette conception sociotechnique de l'organisation. Les dirigeants de la mine avaient acheté des excavatrices, afin de mécaniser l'extraction du charbon. Ils espéraient ainsi se maintenir en bonne position par rapport aux mines concurrentes, qui étaient nombreuses à avoir mécanisé leur extraction du charbon. Cependant, dans la mine considérée,

les excavatrices étaient sous-utilisées par les mineurs et n'accroissaient pas la productivité de l'extraction du charbon. Les dirigeants de la mine firent appel aux deux sociologues afin d'expliquer le problème et d'y trouver une solution.

Par un travail d'observation, Bamford et Trist se sont aperçus que l'extraction manuelle du charbon était effectuée en équipes, par des mineurs qui avaient l'habitude de travailler ensemble, se connaissent bien et étaient très solidaires. L'extraction mécanique, à l'aide d'excavatrices, était effectuée par des équipes de mineurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble et n'étaient pas solidaires ; ce qui entraînait des conflits entre mineurs, des retards et des erreurs dans le travail, ainsi qu'une faible motivation et une faible productivité. La constitution de ces équipes avait été faite par les ingénieurs et agents de maîtrise, sur la base de leur jugement au sujet des aptitudes des mineurs à utiliser les excavatrices.

Bamford et Trist en ont conclu que les excavatrices avaient rompu les solidarités sociales des mineurs. En retour, la faible solidarité et la démotivation des mineurs avaient amoindri la productivité des excavatrices. Bamford et Trist ont ainsi démontré l'interdépendance du technique et du social. Ils ont aussi souligné que les excavatrices ont été achetées et utilisées pour répondre à la mécanisation des mines concurrentes. La pression économique de l'environnement, et la disponibilité de la technologie dans l'environnement, ont donc aussi joué dans l'interdépendance entre social et technique.

Le courant sociotechnique, sur la base de ces idées fondamentales, a donné lieu à un ensemble d'expérience de « démocratie industrielle » et « d'enrichissement du travail », dans lesquelles, à l'opposé du taylorisme, on a essayé de donner aux salariés une autonomie dans la réalisation de leur travail et le pouvoir de contribuer à la conception de leur travail. Un intérêt particulier a été également accordé aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité ; avec en vue l'amélioration de la productivité. Ces expériences ont eu lieu dans les pays scandinaves au cours des années 1970.

Par rapport aux courants de pensée précédents, l'école sociotechnique rétablit l'humain comme acteur de l'organisation du travail, au contraire du taylorisme, et conduit, comme le courant des relations humaines, à accorder une attention soutenue aux aspects psychologiques des individus au travail. Ici, l'élément nouveau est l'importance accordée aux dimensions sociale et technique du travail, aux relations entre les travailleurs et à l'incidence de celles-ci dans les activités industrielles.

#### **IV ) Les théories institutionnaliste et néo-institutionnaliste**

L'origine des théories institutionnalistes se situe au début du XX<sup>ème</sup> siècle, dans les travaux d'un économiste américain : John Commons. Plus tard, des théories institutionnalistes ont été développées en sociologie, entre autres, pour aborder les organisations, à partir des travaux de Philip Selznick, dans les années 1945 – 1950.

Ces théories nous montrent que les organisations sont plongées dans un environnement social fortement institutionnalisé. Dans les sociétés contemporaines, il existe beaucoup d'institutions sociales, i.e., des règles culturelles qui encadrent les conduites sociales, qui leur donnent un sens, et que les acteurs sociaux tiennent pour acquises. Il s'agit, par exemple, de l'institution sociale du mariage, de la famille, des professions, des disciplines scientifiques, de la propriété privée ... L'existence des organisations ne peut être, pour les institutionnalistes, déconnectée

des institutions sociales. Ces dernières pèsent sur les organisations et vont influencer leurs caractéristiques et leur fonctionnement.

La première phase de développement des théories institutionnalistes a duré de 1945 à 1980, environ. Ces théories se sont attachées à l'influence des institutions sur les organisations. Ces théories s'inscrivaient pleinement dans le paradigme fonctionnaliste : la dynamique de l'organisation consiste en un équilibre des contraintes institutionnelle et des exigences du fonctionnement socioéconomique de l'organisation. Du point de vue épistémologique, les théoriciens institutionnalistes accordaient à leur travaux une valeur objective et universelle, et étaient confiants en leurs utilité pour le management.

A partir des années 1980, apparaissent des travaux institutionnalistes, dont les caractéristiques sont différentes des précédents. Ces travaux ont été appelé approche néo-institutionnaliste des organisations. Leur préoccupation n'est plus la relation entre organisation et institutions, mais entre des organisations, situées dans un champ social donné, et les institutions fondatrices de ce champ. Un champ social est une aire de vie sociale institutionnalisée ; par exemple, le champ de l'éducation, de la santé ou de la culture. Ces nouvelles théories se détachent du paradigme fonctionnaliste et tendent à s'attacher au paradigme interprétatif. Elles sont moins déterministes et laissent au second plan l'équilibre de l'organisation, pour faire passer au premier plan l'action des acteurs de l'organisation et leur capacité à influencer la dynamique de l'organisation. Les théoriciens institutionnalistes deviennent aussi plus relativistes dans leur façon d'évaluer leurs travaux.

### **1 ) La relation de l'organisation et des institutions sociales**

La relation de l'organisation et des institutions sociales a été initialement étudiée par les théoriciens institutionnalistes, dans l'optique fonctionnaliste évoquée ci-dessus. Leurs travaux sont focalisés sur les contraintes que les institutions exercent sur les organisations, et l'équilibre délicat que l'organisation doit trouver entre ses activités économiques et sa réponse à la pression institutionnelle.

Les approches sociologiques institutionnalistes montrent que les institutions ont une influence directe sur l'organisation. Cette dernière ne peut être réduite à un système conçu par des managers, en vues de fins spécifiques, comme le postulent les autres théories précédemment examinées. En plus de ce caractère rationnellement organisé et managé, les organisations se structurent en fonction de leur contexte institutionnel. Les organisations vont intégrer des traits sociaux caractéristiques des institutions sociales, afin d'assurer leur légitimité sociale et de répondre aux contraintes institutionnelles. Les théoriciens institutionnalistes désignent cela par le terme *encastrement* institutionnel de l'organisation. La conséquence de l'encastrement est un *isomorphisme* de l'organisation et de son environnement institutionnel.

Cet isomorphisme peut être observé, par exemple, dans l'influence qu'exerce l'institution de la famille sur la constitution des petites entreprises : la gouvernance et le mode de financement de ces entreprises sont influencés par la composition de la famille, le rôle et la place dévolue au chef de famille et les rapports intergénérationnels. Cet isomorphisme peut aussi être vu dans l'existence de structures de laboratoires de R&D dans les entreprises, qui sont basées sur les mêmes regroupements de disciplines scientifiques que dans les universités et les laboratoires de recherche publiques, alors que ces regroupements ne correspondent à

aucune logique industrielle ou stratégique. L'institution sociale des disciplines scientifiques pèse ici sur l'organisation des entreprises.

Le concept d'isomorphisme a une implication importante. Les organisations ne peuvent pas être simplement conçues comme le produit de la rationalité de leurs dirigeants et de leurs efforts pour accroître sa rentabilité économique et l'adapter de façon plus ou moins optimale à l'environnement. Les organisations ont une dimension sociale qui résulte de l'influence des institutions. Celles-ci vont influencer les caractéristiques de l'organisation, d'une façon qui n'est pas nécessairement rationnelle au plan économique. Cette influence reflète le poids de la société dans laquelle l'organisation se trouve encadrée.

Souvent, dans une organisation, on peut assister à un *découplage* entre d'une part, le système de coordination des salariés, qui leur permet de travailler efficacement aux plans technique et économique, et d'autre part, des systèmes d'information, de communication, de mesure de la performance, qui sont partiellement destinés à conforter la légitimité de l'organisation vis-à-vis des institutions. On peut ainsi aboutir à une organisation *hypocrite*, dont les activités sont duales. Par exemple, une entreprise affiche une bonne performance écologique, mais laisse hors de l'évaluation de cette performance l'existence de certaines pollutions, qui ne peuvent être évitées sans une forte hausse des coûts de production.

Les notions de *découplage* des dimensions sociales et économiques de l'organisation et d'organisation *hypocrite* conduisent à des conclusions très intéressantes du point de vue managérial : d'une part, des entreprises qui ne sont pas économiquement performantes peuvent perdurer, dans la mesure où elles sont légitimées par certaines institutions sociales ; d'autre part, des entreprises peuvent gagner en performance économique, en évitant, de façon subreptice, de se conformer à la pression institutionnelle exercée par la société.

## **2) La dynamique des champs organisationnels**

A partir des années 1980, les théoriciens néo-institutionnalistes se sont aussi intéressés à des ensembles d'organisations, alors que les travaux institutionnalistes plus anciens se focalisaient sur des organisations isolées. Ces ensembles d'organisations sont désignés par le terme de « champs » organisationnels.

Un champ est un ensemble d'activités sociales institutionnalisées, auxquelles participent des organisations. Par exemple : des fournisseurs, des consommateurs d'un produit ou d'un service culturel donné, ainsi que des agences de régulation et d'autres organisations qui produisent des biens ou services similaires, participent tous au champ de la culture. Il existe d'autres champs institutionnels, tels que le champ de l'éducation, le champ de la santé, ou le champ du sport ...

Un champ émerge à l'occasion des activités accomplies par ces ensembles d'organisations. Le champ tend à être relativement homogène, i.e., les organisations forment des sous-ensembles ayant des caractéristiques identifiables ressemblantes ou communes, en raison des activités similaires ou interdépendantes accomplies par celles-ci. Les organisations situées dans un champ donné vont tendre à une certaine homogénéité.

La notion de champ est ainsi distincte de celle de population d'organisation (qui relève de la théorie de l'écologie des populations, que nous verrons plus tard) en ce qu'elle examine des



organisations qui ne sont pas uniquement en relation de concurrence. La notion de champ se distingue également de celle réseau d'organisations. Elle est plus large, car elle englobe des organisations en interactions, comme c'est le cas dans un réseau, mais aussi des organisations qui n'interagissent pas et sont présentes dans un même champ, du fait des caractéristiques communes de leurs activités.

Les organisations, dans un champ donné, tendent à revêtir les mêmes caractéristiques ; on parle alors à nouveau *d'isomorphisme*. Cet isomorphisme se développe parce que les organisations s'influencent les unes les autres. Dans un champ organisationnel, chaque organisation est confrontée au même type d'environnement et cet environnement est pour partie constitué par les autres organisations du champ, qui, chacune, essaye de répondre à son environnement, qui est constitué par les autres organisations, qui essaient de répondre à leur environnement ... Bref, à force de s'ajuster les unes aux autres, les organisations tendent à devenir semblables.

Les théories néo-institutionnelles distinguent un isomorphisme de compétitivité et un isomorphisme institutionnel. L'isomorphisme compétitif consiste en ce que des organisations situées sur les mêmes marchés, ou les mêmes niches de marché, ont des caractéristiques communes. L'isomorphisme institutionnel provient du fait que les organisations, et plus particulièrement les entreprises, cherchent à conforter leur légitimité, à détenir socialement du pouvoir, qui garantit leur survie et leur croissance. Les organisations vont dans ce but revêtir des traits institutionnels garantissant leur conformité aux attentes des institutions sociales qui régissent leur champ.

Trois mécanismes sont à l'origine de l'isomorphisme :

La *coercition* : c'est une pression exercée par d'autres organisations que celles présentes dans le champ et par les attentes culturelles provenant du système social où un champ donné est situé. Par exemple, des mouvements de défense des consommateurs obtiennent, de la part des pouvoirs publics et des agences de santé publique, une réduction du prix d'un médicament produit par des entreprises pharmaceutiques, prescrit par des médecins hospitaliers et des généralistes, pour soigner une maladie fréquente dans la population.

Le *mimétisme* : il provient de l'incertitude qui touche les organisations, lorsqu'elles tentent d'appréhender l'environnement dans lequel elles se situent. Cette incertitude apparaît notamment en ce qui concerne l'ambiguïté des buts de ces organisations et des informations que les entreprises tirent de l'environnement. Dans ce contexte incertain, les entreprises se copient les unes les autres en ce qui concerne le choix de leurs buts et des structures permettant de les atteindre. Ceci explique, par exemple, la création de service RSE dans les entreprises pharmaceutiques, pour faire face aux pressions des mouvements écologistes ou consuméristes et certaines des règles définies par les pouvoirs publics, dans le champ social de la santé.

La *pression normative* : provient des professions existantes et notamment de l'effort effectué par les professionnels d'un secteur pour réglementer et contrôler l'exercice de la profession, l'accès à la profession et ultimement la formation des professionnels du secteur. Cet effort est déployé par des acteurs sociaux, en vue d'établir une domination de nature cognitive pour préserver l'occupation de leurs rôles sociaux. Par exemple, l'influence exercée par l'ordre des médecins, par des comités d'éthique scientifique, par la médecine universitaire, sur les conditions d'exercice de la médecine.

Il faut noter que l'isomorphisme n'a pas pour but, ou pour effet, d'accroître l'efficacité ou la performance des organisations présentes dans un champ organisationnel. L'isomorphisme se déploie du fait de la coercition, du mimétisme et de la pression normative, sans qu'il y ait une incidence délibérée sur l'efficacité des organisations. Il y a en revanche, du fait des processus d'isomorphisme, une homogénéité croissante du champ, qui peut être relativement protectrice pour les organisations, face à leur environnement sociétal.

## **V ) Les théories d'inspiration évolutionniste**

L'évolutionnisme trouve son origine dans les travaux de Charles Darwin sur l'évolution des espèces naturelles. Ses travaux ont été largement importés dans le domaine des sciences sociales. Dans le domaine des théories des organisations, les idées évolutionnistes ont donné lieu à des conceptions des organisations fondées sur une analogie avec les êtres vivants. Les organisations y sont conçues à la façon de populations d'animaux et de plantes devant s'adapter à la pression de l'environnement pour ne pas disparaître. C'est le principe de la survie du plus apte, que l'on transpose ainsi dans le domaine social et économique.

Deux théories emploient de façon très directe les principes de l'évolutionnisme : la théorie de l'écologie des populations et la théorie évolutionniste de la firme. Ces deux approches rendent compte des organisations de façon différente : l'écologie des populations s'attache à des populations d'organisations et en étudie l'évolution, alors que la théorie évolutionniste de la firme s'attache à des firmes considérées individuellement et au rôle que les managers peuvent jouer dans le positionnement de la firme face aux pressions de l'environnement.

Nous présenterons ci-dessous tout d'abord les principes de l'évolutionnisme darwinien, la façon dont ils ont été transposés dans le domaine des théories des organisations et les questions soulevées par cette transposition. Ensuite, nous présenterons la théorie de l'écologie des populations et enfin la théorie évolutionniste de la firme.

### **1 ) Les principes de la conception évolutionniste des organisations**

Le terme évolution désigne en général un ensemble de changements se produisant de façon cumulative, dans la longue durée. Ces changements peuvent affecter une organisation ou un ensemble d'organisations. Ces changements organisationnels, comme dans les sciences de la vie, forment un cycle comportant trois phases : variation, sélection, rétention :

- Variation : elle consiste en la création de nouvelles formes organisationnelles ; ces nouvelles formes apparaissent au hasard ; les raisons de leur émergence ne sont pas nécessairement expliquées.
- Sélection : la sélection des organisations intervient en général à travers la compétition pour la détention et l'utilisation de ressources rares. L'environnement est le vecteur de sélection : les organisations disposant des ressources permettant de s'adapter à l'environnement, ou de se créer une niche protectrice dans l'environnement, survivent, mais les organisations ne disposant pas de ces ressources sont éliminées.
- Rétention : elle repose sur la persistance de certains traits constitutifs des organisations qui perpétuent ou maintiennent certaines formes organisationnelles (par exemple, la difficulté de changer les structures bureaucratique d'une organisation) ; la rétention vient ainsi, dans le processus variation / sélection / rétention, faire contrepoids aux

deux premiers termes, qui introduisent dans le processus la possible d'émergence d'une grande hétérogénéité de formes organisationnelles.

Deux grandes conceptions de l'évolution des organisations se distinguent chez les théoriciens évolutionnistes.

Les théoriciens attachés à une conception darwinienne de l'évolution mettent l'accent sur le fait que les traits organisationnels qui offrent prise à l'évolution sont transmis de génération en génération, au sein d'une population d'organisation, i.e., des organisations inadaptées à l'environnement disparaissent et d'autres organisations sont créés à leur place.

Les théoriciens attachés à une conception Lamarckienne de l'évolution soutiennent que les caractéristiques organisationnelles à partir desquelles le processus d'évolution sélectionne les organisations sont acquises à l'intérieur d'une même génération, grâce à des apprentissages et des imitations. En d'autre terme, une organisation peut changer et acquérir de nouvelles caractéristiques, qui la font échapper à la sélection de l'environnement. Il n'est donc pas nécessaire que des organisations disparaissent et soient remplacées par de nouvelles, pour que de nouvelles caractéristiques apparaisse au sein d'une population.

Une conception forte et une conception plus nuancée de l'évolution coexistent donc parmi les théoriciens des organisations. Le choix d'une de ces conceptions dépend principalement du caractère inerte ou changeant, que les théoriciens attribuent aux organisations, en comparaison des organismes naturels. Cette question très abstraite est sujet de controverse, car la réponse que l'on y donne conditionne non seulement la façon d'utiliser les théories évolutionnistes dans le domaine des théories des organisations, mais aussi la justification du bienfondé de leur utilisation.

## **2) L'écologie des populations**

La théorie de l'écologie des populations applique strictement le schéma évolutionniste de la sélection des espèces naturelles aux organisations. Cette théorie considère qu'une population d'organisations située dans un environnement donné est soumise à une sélection graduelle par l'environnement. Les organisations sont sélectionnées par l'environnement en fonction de leurs caractéristiques ; certaines caractéristiques les rendent aptes à survivre, d'autres pas.

Il s'agit ici surtout d'une vision darwinienne de la sélection naturelle. Les organisations ne sont pas considérées s'adapter à l'environnement, par apprentissage, par changement de leurs structures, ou par des décisions prises par les dirigeants. Elles présentent des caractéristiques inertes, sur lesquelles l'environnement a prise, et qui rendent le processus de sélection inévitable.

Les auteurs fondateurs de cette approche sont Hannan et Freeman, qui ont, par exemple, étudié une population de restaurants dans la ville de Los Angeles et ont montré qu'à mesure que le tissu urbain se modifiait, la population de restaurants a progressivement changé, en raison de ce qu'ils définissent comme un processus de sélection naturelle.

La principale critique faite à la théorie de l'écologie des populations est de surestimer l'inertie des organisations, qui en fait des « proies » faciles pour l'environnement. Leur théorie écarte l'idée que les organisations sont dirigées par des hommes, qui peuvent être conscients des

dangers de l'environnement, qui peuvent apprendre à changer leur organisation et son rapport à l'environnement, et ce faisant, échapper à la sélection imposée par les contraintes de l'environnement.

Une autre critique est que leur leur théorie postule que les entreprises sont des entités isolées, chacune soumise à la sélection de l'environnement, alors que les entreprises sont souvent en réalité insérées dans des réseaux de relations sociales et économiques. Dans ces réseaux, les entreprises peuvent interagir les unes sur les autres : elles peuvent mettre des ressources en communs, partager des risques de projets communs et se partager les bénéfices de ces projets. Ces relations offrent aux entreprises des possibilités de se soustraire à la sélection de l'environnement.

En dépit de ces critiques, qui portent sur la façon assez radicale dont la théorie de l'écologie des populations applique la conception darwinienne de l'évolution naturelle aux organisations, la théorie de l'écologie des populations reste une théorie influente, qui s'appuie sur des études empiriques solides. Elle participe du vaste mouvement d'emprunt d'idées évolutionnistes effectué depuis un siècle par les spécialistes des sciences sociales.

### **3 ) La théorie évolutionniste de la firme**

La théorie évolutionniste de la firme met l'accent sur le fait que les managers des firmes ont une rationalité limitée et prennent des décisions stratégiques, en fonction de leur perception de l'environnement. Leurs décisions conditionnent les chances de survie de leur firme, à terme, dans son environnement économique.

La rationalité limitée des acteurs économiques est un concept défini par l'économiste américain Herbert Simon. Rationalité limitée signifie que les managers ne sont pas capables de prendre des décisions purement rationnelles et tout à fait optimales (ce qui est postulé dans la théorie économique néo-classique). Le rapport de l'organisation à l'environnement va donc être influencé par leur rationalité limitée : il ne pourra pas être un rapport idéal débouchant de façon certaine sur l'adaptation de l'organisation à l'environnement, mais il ne sera pas non plus une totale incapacité des managers d'adapter leur firme à l'environnement. L'adaptation sera plus ou moins satisfaisante, du point de vue des managers, quant à ses conséquences en termes de performances, de compétitivité et de chances de survie de la firme.

Les théories évolutionnistes de la firme insistent également sur le fait que les décisions des managers forment des processus de décision, dans lesquels les décisions se succèdent et s'enchaînent les unes aux autres. Les décisions peuvent avoir des conséquences plus ou moins *irréversibles* : une fois une décision prise, elle a des effets durables, qui, souvent, ne peuvent pas être annulés. Il n'est ainsi pas toujours possible de revenir sur une décision. De plus, les décisions s'enchaînent chronologiquement les unes aux autres ; une décision antérieure va conditionner les possibilités ultérieures de décision.

L'enchaînement plus ou moins irréversible des décisions constitue un « *chemin stratégique* », ou une « *trajectoire* », que la firme emprunte dans la durée. Cette trajectoire va conditionner la rentabilité et la survie de la firme. En effet, dans la mesure où les décisions portent sur le positionnement compétitif de la firme dans son environnement, cette trajectoire insert l'entreprise dans son environnement et influence la façon dont la firme va s'adapter à l'environnement, ou à l'inverse, être sélectionnée, détruite, par l'environnement.

Ainsi, on se trouve ici devant une théorie où cohabitent la sélection par l'environnement et les décisions de dirigeants relativement rationnels, capables d'évaluer l'environnement, les potentialités de leur firme et les possibilités d'inscrire leur firme de façon durable dans l'environnement. La théorie évolutionniste de la firme est donc plus nuancée que la théorie de l'écologie des populations. Elle n'adopte pas la conception évolutionniste très darwinienne de cette dernière, car elle admet la possibilité de changements organisationnels et la capacité de la firme, grâce à ces changements, de se soustraire à la sélection de l'environnement. Certes la capacité de changement est limitée, du fait de l'irréversibilité de sa trajectoire stratégique, et de ce fait, la firme reste soumise à son environnement.

## **VI ) La théorie de la dépendance externe**

Dans les années 1970, des théoriciens ont reproché aux théories de la contingence, ainsi qu'aux théories sociotechnique et institutionnelle, de mettre l'accent sur l'organisation, en tant que totalité sociale ou système social, et ce faisant, d'accorder peu d'intérêt aux acteurs sociaux, qui se trouvent dans les organisations. Cette critique a donné naissance à des théories telles que la théorie de la dépendance externe, dans un contexte anglo-saxon, et en France, à l'analyse stratégique des organisations, que nous examinerons plus tard. Ces théories réhabilitent la dimension politique de l'organisation, c'est à dire les relations de pouvoir entretenues par les acteurs sociaux. Leur point commun est ainsi de replacer les acteurs au centre de l'organisation et de faire passer la question des structures, de la culture ou l'aspect systémique de l'organisation au second plan.

Les théoriciens partisans de cette conception de l'organisation se sont détachés du paradigme fonctionnaliste, pour aller vers le paradigme interprétatif, sans toutefois devenir complètement interprétatifs. Une influence fonctionnaliste reste présente et il est probablement plus exact de dire que ces théories sont à la limite des deux paradigmes ; ce qui montre le caractère discutable de l'idée selon laquelle les paradigmes sont incommensurables, et ce qui souligne la difficulté de classer les théories par leur attachement paradigmatique.

La théorie de la dépendance externe des organisations a été créée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik, dans les années 1970. Cette théorie souligne l'importance des ressources de nature économiques et sociales (notamment le pouvoir) situées dans l'environnement de l'entreprise. Cette théorie met ainsi en avant une conception « politique » de l'organisation, dans le sens sociologique du terme, i.e., les acteurs sociaux de l'organisation vont nouer des relations empreintes de pouvoir, entre eux, et avec l'environnement. Ces relations ont de forts enjeux : l'appropriation des ressources de l'organisation et / ou de l'environnement (pouvoir, autorité, légitimité, ressources économiques ou technologiques). Ces relations de pouvoir vont aussi influencer la composition des coalitions d'acteurs dans l'organisation, ainsi que la création et / ou la modification des structures de l'organisation.

L'idée de base de cette théorie est que l'organisation cherche à réduire sa dépendance vis à vis de l'environnement. L'organisation, par l'intermédiaire de ses dirigeants, cherche à s'assurer de la disponibilité des ressources situées dans l'environnement, dont elle a besoin. Pour cela l'organisation, ou plus exactement les dirigeants qui ont le pouvoir dans l'organisation, vont entrer en relations avec certains acteurs de l'environnement, et ignorer d'autres acteurs, voire entrer en conflit avec certains acteurs de l'environnement. Ici, c'est donc l'organisation qui, par l'intermédiaire de ses dirigeants, choisit, en partie, ses relations avec l'environnement.

Ce choix n'est pas totalement libre, car l'environnement n'est pas varié à l'infini et le choix d'une relation peut être exclusif d'autres relations, qui pourraient également être avantageuses pour l'organisation. Il faut également souligner que les choix de l'organisation quant à ses relations à l'environnement sont influencés par les relations de pouvoir entre les dirigeants ou entre des coalitions de dirigeants.

En effet, les dirigeants, vont former différentes coalitions et s'affronter au sujet du choix des relations de la firme avec l'environnement. Chaque coalition défendra les relations de l'organisation à l'environnement qui lui semblent le plus appropriées à servir ses intérêts au sein de l'organisation. Une coalition dominante émerge souvent de ces conflits. La coalition dominante, de façon plus ou moins conflictuelle, imposera son choix de relations de l'organisation à l'environnement.

Egalement, des jeux de pouvoir vont avoir lieu entre les acteurs de la coalition dominante de l'organisation et les acteurs de l'environnement, tels que des managers d'autres entreprises, des décideurs publics. Les acteurs de la coalition dominante vont rechercher des alliés dans l'environnement et tenter d'éviter les conflits avec d'autres acteurs de l'environnement, ou d'emporter la victoire dans les conflits qui, presque inévitablement, se produiront avec des acteurs de l'environnement. Ces jeux de pouvoir entreront aussi en ligne de compte dans le choix des relations de l'organisation à l'environnement.

Les jeux de pouvoir et le choix des relations de l'organisation et de l'environnement vont influencer les structures de l'organisation. En effet, les acteurs de l'organisation vont tenter de créer des structures, qui leur permettront de contrôler les relations avec l'environnement. Ainsi, la création de certaines structures servira à atténuer des conflits potentiels avec les acteurs de l'environnement, ou à leur donner des garanties relatives aux enjeux de leurs relations avec l'organisation.

Par exemple, une grande entreprise crée un service « qualité / environnement » chargé de recevoir les plaintes et demandes des associations de consommateurs et de mouvement écologistes ou sociaux, ainsi que de réaliser des études au sujet de ces plaintes. Ce service peut servir à amortir ou désamorcer des conflits avec les acteurs de l'environnement. Il peut également, à travers les études qu'il rend publique, conforter la légitimité sociale de l'entreprise et donner à l'entreprise des opportunités de relations avec son environnement. Ce service contribuera, en d'autres termes, au choix des formes de dépendance de l'entreprise à son environnement.

## **VII ) L'analyse stratégique des organisations**

La théorie de l'analyse stratégique des organisations a été créée par deux sociologues français : Michel Crozier et Erhard Friedberg, dans les années 1970. Avec des motivations similaires à celles de Geoffrey Pfeffer et Gerald Salancik, dont nous venons de parler, ils donnent une place importante aux acteurs sociaux et à leurs relations de pouvoir. Cependant ils conservent une conception de l'organisation en tant que système social, qui contrebalance le poids donné aux acteurs, et qui donne à leur théorie un caractère original, comparé à celles que nous avons passées en revue.

Michel Crozier et Erhard Friedberg partent de l'idée selon laquelle les relations de pouvoirs sont inhérentes à toutes les organisations, et y jouent toujours un rôle important. Le pouvoir est un élément central dans la construction des systèmes sociaux que sont les organisations. Cette idée provient de leur critique de la bureaucratie, évoquée précédemment. Pour eux, même dans une organisation bureaucratique, où tout est rationalisé et formalisé, des jeux politiques restent toujours possibles entre les acteurs de l'organisation, et ses jeux politiques forment une part essentielle de l'organisation.

Crozier et Friedberg adoptent une conception relationnelle du pouvoir : le pouvoir est la capacité d'un acteur d'influencer le comportement d'un autre acteur. Ce pouvoir peut provenir du statut hiérarchique d'un acteur dans l'organisation, ou bien de ressources de pouvoir, telles que la détention exclusive d'informations, de savoirs, ou de compétences. Le pouvoir peut s'exercer par la négociation, l'influence, la persuasion, la menace, la pression, ou encore la coercition. Dans une organisation, tous les acteurs ont du pouvoir (car le pouvoir n'est pas que hiérarchique), mais le pouvoir est inégalement réparti. Tous les acteurs ne sont pas égaux en ce qui concerne le pouvoir.

A partir de cette conception du pouvoir, Crozier et Friedberg posent une question essentielle : que font les acteurs de leurs ressources de pouvoir et comment leur usage du pouvoir influence-t-il la construction du système social qu'est l'organisation ?

Leur réponse est que les acteurs déploient des stratégies les uns à l'égard des autres et s'engagent ainsi dans des jeux de pouvoir, qui ont pour but, pour chaque acteur, de préserver ou renforcer son autonomie, ainsi que d'accroître ses ressources matérielles ou financières et de pouvoir. Ces jeux de pouvoir sont le cœur de la construction de l'organisation ; les acteurs transforment continuellement leurs relations de pouvoir et modifient ainsi l'équilibre du système social qu'est l'organisation.

Une seconde question fondamentale se pose alors : pourquoi, puisque les acteurs sont dans des relations de pouvoir plus ou moins conflictuelles, une organisation perdure-t-elle ?

La réponse de Crozier et Friedberg est que les acteurs qui entretiennent des rapports de pouvoir, et sont en tension ou en conflit les uns avec les autres, ont cependant un intérêt minimal commun : la poursuite de leur jeux sociaux au sein de l'organisation, et donc, la pérennité de l'organisation. Les acteurs évitent donc de pousser trop loin leurs relations de pouvoir, c'est-à-dire, au-delà du point où elles compromettent la pérennité de l'organisation. Également, la dispersion du pouvoir dans l'organisation (tous les acteurs ont du pouvoir, mais il est inégalement réparti) fait qu'il est rare qu'une catégorie d'acteur puisse complètement dominer les autres ou s'imposer totalement à eux ; de ce fait, il est rare qu'une catégorie d'acteur puisse, à elle seule, mettre fin à l'existence d'une organisation.

En résumé, pour Crozier et Friedberg, une organisation est un système social équilibré, composé d'acteurs qui entretiennent des relations de pouvoirs, et qui conduisent chacun leurs propres stratégies à l'égard des autres, à l'occasion de jeux sociaux qui contribuent à produire et reproduire l'organisation.

Si l'on va plus en détail dans la présentation de leur théorie, on peut définir de façon plus précise les concepts utilisés par Crozier et Friedberg :

- Le *pouvoir* : c'est la capacité d'un acteur d'influencer le comportement d'un autre acteur

- Les *ressources de pouvoir* : elles peuvent être liées à la position statutaire d'un acteur dans l'organisation, mais consistent également en informations, savoirs, savoirs faire, compétences, qu'un acteur détient individuellement et dont il peut avoir l'exclusivité
- La *zone d'incertitude* : c'est la plage de comportements dont un acteur dispose et qui ne peut pas être contrôlée par d'autres acteurs ; cette plage de comportements individuels est donc incontrôlable, imprévisible pour les autres acteurs
- Les *règles sociales* : les règles sociales définissent les comportements acceptables de la part des acteurs ; elles sont sanctionnées par des rapports de pouvoir
- Le *jeu social* : est l'ensemble des comportements et des enjeux que les acteurs peuvent choisir de satisfaire au cours de leurs activités dans l'organisation ; les conditions de ce jeu sont définies par les règles sociales
- Le *comportement* d'un acteur : est un ensemble d'actions qu'un acteur accomplit de façon assez régulière dans l'organisation
- La *stratégie* d'un acteur : est le sens, l'orientation, qu'un acteur donne à ses comportements au sein de l'organisation, à l'égard des autres acteurs (ex : stratégie d'évitement, d'affrontement, d'alliance, de préservation d'un monopole d'information, d'une position de marginal-séquent ...)
- Le *système d'action concret* : ensemble de stratégies déployées par des acteurs, dont la confrontation aboutit à une situation équilibrée des rapports de pouvoir des acteurs en présence

Ce cadre théorique comporte un concept central : les stratégies d'acteurs ; c'est vers ce concept que les définitions de tous les autres concepts convergent. De là vient l'appellation d'analyse stratégique des organisations donnée à cette théorie.

Selon Crozier et Friedberg, leur théorie est un cadre d'analyse permettant d'appréhender la construction des organisations, par des acteurs sociaux ; le titre de leur principal livre est « *l'acteur et le système* ». Leur théorie emprunte à la fois au paradigme fonctionnaliste et au paradigme interprétatif. Elle est fonctionnaliste en ce qu'elle conçoit l'organisation comme un système social régulé et équilibré. Elle est interprétative en ce qu'elle définit ce système comme construit par des acteurs sociaux, qui imaginent et mettent en œuvre des stratégies en vue de satisfaire leurs intérêts. Il est donc difficile de rattacher leur théorie à un paradigme ou l'autre. Ceci montre le relatif bien-fondé de la classification des théories par paradigme, et surtout, de l'idée selon laquelle les paradigmes sont incommensurables. Cependant, dans les années 1970, les théories rattachables au paradigme interprétatif étaient en fort développement, alors que celles rattachables au paradigme fonctionnaliste subissaient un relatif ralentissement. La théorie de l'analyse stratégique peut ainsi être considérée comme une théorie contribuant à cette transition de la prédominance d'un paradigme sur l'autre.

La théorie de l'analyse stratégique des organisations peut sembler maintenant datée, voire dépassée. C'est ce que soutiennent certains de ses critiques. Cependant, cette théorie est une contribution importante à la compréhension des organisations ; elle a dominé pendant près de cinquante années la sociologie française des organisations. Elle a eu aussi une influence scientifique internationale. Cette théorie, de par la richesse de ses implications pratiques est, et reste, un point d'appui précieux pour tous les managers des organisations publiques et privées. La connaître et savoir l'utiliser est un atout pour tout acteur dans une organisation.



## VIII ) Théorie de l'organizing

La théorie de l'organizing a été créée par Karl Weick, un psychosociologue américain, à la fin des années 1960. Cette théorie n'a pas suscité d'intérêt pendant une quinzaine d'années, puis a commencé à être utilisée et développée par d'autres théoriciens. Il est probable que cette théorie était trop novatrice, vers la fin des années 1960, pour être admise par la communauté des chercheurs en théories des organisations, en raison de la place qu'elle donne aux savoirs des acteurs sociaux et de son parti-pris dynamique.

Le nom de la théorie en anglais : « *organizing* », est révélateur de son parti-pris dynamique. Weick a choisi le gérondif « *organizing* », non le substantif « *organization* », pour désigner sa théorie. Le gérondif indique une action en cours de réalisation ; le substantif désigne une entité stable ou achevée. En français, le terme *organizing* est traduit, le plus souvent, par le participe présent « *organisant* ».

Une autre raison pour laquelle la théorie de l'organizing a mis du temps à s'imposer est qu'elle est très interprétative, alors qu'à la fin des années 1960, ce paradigme était minoritaire parmi les théoriciens des organisations. Le développement du paradigme interprétatif a porté la théorie de l'organizing dans les années 1980 vers une popularité croissante, qui perdure aujourd'hui, même si Weick a développé une autre théorie, plus aboutie et encore plus radicalement interprétative : la théorie du *sensemaking*, qui complète celle de l'organizing.

L'idée centrale de la théorie de l'organizing est qu'une organisation est la recherche d'une « *grammaire d'action commune* » par des acteurs sociaux, à l'occasion de leurs interactions.

Les interactions sociales comportent toujours une part d'équivocité ; leur sens est toujours en partie incertain, ambigu, ré-interprétable, pour les acteurs en interaction. Cette équivocité est un problème pour les acteurs, car elle rend le sens de leurs actions incertain. Ils vont donc chercher à réduire l'équivocité qui affecte leurs interactions. Pour cela, ils vont créer de façon intersubjective, lors de leurs interactions, des savoirs qui définissent comment interagir, avec qui, quand et pourquoi. Ces savoirs sont intersubjectifs en ce qu'ils sont créés collectivement par les acteurs et sont sans cesse reconsidérés, complétés, remplacés par d'autres savoirs, au fur et à mesure des interactions.

Lorsque les savoir intersubjectifs ainsi créés réduisent l'équivocité que les acteurs perçoivent dans leurs interactions, les acteurs les codifient. La codification fait de ces savoirs des règles sociales implicites, que les acteurs ont en tête et suivent de façon systématique pour interagir. Les acteurs disposent alors d'une grammaire d'action commune, qui consiste en l'ensemble des règles qui réduisent l'équivocité et stabilisent leurs interactions. Leurs interactions ont enfin un sens, qu'ils partagent en partie.

Au fil du temps, ces règles sociales vont générer une certaine régularité dans les interactions : les acteurs vont constamment accomplir certaines interactions de la même façon. Ces régularités sont désignés par les termes anglais « *patterns of interactions* » ou « *structures* ». Lorsque des structures émergent des interactions des acteurs, une organisation s'est formée. Cette organisation n'est pas une entité stable et équilibrée. Elle est constamment en cours de transformation, à mesure que les acteurs, percevant une certaine équivocité résiduelle dans leurs interactions, créent inter-subjectivement de nouveaux savoirs et de nouvelles règles, qui produisent de nouvelles régularités dans leurs interactions, et ainsi font émerger de nouvelles structures.

Les acteurs en interaction, après la création d'une grammaire d'action commune, commencent à distinguer une différence entre leur grammaire et les grammaires suivies par d'autres acteurs dans la société. Ils commencent ainsi à percevoir l'environnement de leur organisation. Cette perception d'une différence entre l'organisation et l'environnement est appelée en anglais « *enactment* » de l'environnement ; en français « *mise en scène* » de l'environnement.

A partir du moment où l'enactment de l'environnement devient possible pour les acteurs d'une organisation, un cycle de création de savoir se met en place : les acteurs mettent en scène l'environnement, en créant des connaissances au sujet de celui-ci, puis sélectionnent les connaissances de l'environnement qui leur semblent réduire l'équivocité de leurs interactions dans l'organisation, et enfin s'appuie sur ces connaissances pour interagir. Un cycle : enactment, sélection, rétention de connaissances se met en place. L'accomplissement de ce cycle est la poursuite, par les acteurs, du développement d'une grammaire commune d'action, et ainsi, du développement de leur organisation dans son environnement.

On peut noter au passage que le cycle enactment, sélection et rétention des savoirs est un concept d'inspiration évolutionniste (la séquence variation / sélection / rétention du processus d'évolution) appliqué aux savoirs sociaux. Weick opère donc ici un petit emprunt aux théories évolutionnistes.

Cette idée d'enactment de l'environnement aboutit à une conception subjectiviste de la relation de l'organisation à l'environnement : l'environnement réel existe, au dehors de l'organisation, mais ce n'est pas ce qui affecte l'organisation ; ce qui l'affecte c'est la mise en scène de l'environnement par les acteurs de l'organisation. Pour Weick l'environnement réel, objectif, est moins important que sa mise en scène intersubjective. Il conçoit l'organisation comme un « *système interprétatif* », dans lequel les acteurs interprètent l'environnement et le mettent en scène sur la base d'une grammaire d'action qui leur est propre.

Si on compare la théorie de l'organizing aux théories dominantes à la fin des années 1960, son originalité et son caractère novateur apparaît. A la différence des théories de la contingence, des théories institutionnalistes, de l'école sociotechnique et des approches évolutionnistes, elle ne considère pas l'organisation comme une entité stable ou inerte, ou un système équilibré, mais comme un processus d'organisation permanent. Elle est centrée sur les acteurs sociaux, leur intersubjectivité et leurs savoirs investis dans la re-création constante de l'organisation. La théorie de l'organizing est donc radicalement interprétative, dynamique, et très originale, pour la fin des années 1960.

La théorie de l'organizing a été ultérieurement développée et utilisée par un grand nombre de théoriciens. Weick lui-même y a apporté un développement majeur avec sa théorie du sensemaking. Weick s'y attache aux modalités de la production de sens, par les acteurs d'une organisation, dans leur recherche d'une grammaire d'action commune. C'est la recherche du sens d'une action commune, lors de l'accomplissement de cette action, qui construit l'organisation. Sens de l'action et organisation sont ainsi en devenir constant ; ils sont une quête permanente accomplie par des acteurs sociaux.

## **Conclusion**

Nous avons procédé à une approche critique et pragmatique des théories des organisations : nous avons tenté de comprendre le contenu de ces théories, les raisons et les modalités de leur

création, et nous avons essayé de mesurer ce qu'apportent ces théories à notre compréhension des organisations et de leur management. Bref, nous nous sommes demandé : qu'est-ce que c'est, d'où ça vient, qu'est-ce que ça vaut, et à quoi ça sert ? Ce sont des questions de bon sens. Toutefois, lorsque ces questions sont posées au sujet d'un ensemble de théories vaste, varié et peu cohérent, y répondre devient très difficile.

Cependant, il n'est pas possible, pour une personne qui veut se former au management et en faire son métier, d'ignorer ces théories. A l'heure actuelle, les organisations et les pratiques de management sont complexes ; le bon sens et l'expérience professionnelle sont indispensables pour exercer le métier de manager ou la fonction de cadre, mais ne permettent pas de dépasser un certain niveau de responsabilité, faute d'une compréhension approfondie des organisations. Egalement, nous vivons dans des sociétés d'organisations : nous passons une bonne part de notre existence dans les entreprises, les administrations, les hôpitaux, les associations, les musées, les salles de concert .... Ne pas comprendre ce que sont les organisations revient à passer à côté d'une part non négligeable de nos conditions de vie sociales et économiques.

Le cours que je vous ai proposé, bien que compliqué et dense, n'est qu'une présentation sommaire des théories des organisations. Si vous souhaitez mieux les comprendre, il convient de lire des livres et des articles spécialisés en complément ; des indications bibliographiques vous sont données plus loin. Ces lectures complémentaires n'ont certes pas grand-chose d'amusant, mais si vous avez assimilé le cours, votre compréhension de ces textes sera plus aisée et vous développerez significativement vos connaissances en théories des organisations et management, ainsi qu'en sciences sociales.

**Références bibliographiques mentionnées dans le cours :**

Callon, M. *La science et ses réseaux*. Editions de la découverte 1989.

Crozier, M, et Friedberg, E. *L'acteur et le système*. Point Seuil, 1977.

Tsoukas, H., and Knudsen, C. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press, 2005.

Stacey, R. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*.1995, Vol 16, 477-495.

Chanlat, J. F. et Séguin, F. *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, tomes 1 et 2, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, Québec, 1987.

Morgan, G, *Metaphors, paradigms, and problem solving in organization theory*, *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25, 605-622, 1980.

Morgan, G. *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Sainte Foy, Québec, 1997.

## **LECTURES COMPLEMENTAIRES**

Bernou, P. *La sociologie des organisations : initiation théorique, suivie de douze cas pratiques*, Point Seuil, Paris, 2009.

Chanlat, J. F. et Séguin, F. *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, tomes 1 et 2, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, Québec, 1987.

Hatch M. J., Cunliffe A., Leonard E., Letor C., Mathieu C., Taskin L., *Théories des organisations*, De Boeck, Bruxelles, 2009.

Morgan, G. *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Sainte Foy, Québec, 1997.

Rojot, J. *Théories des organisations*, ESKA Editions, Paris, 2005.

Tous ces livres sont disponibles à la Bibliothèque Universitaire de Saint Quentin en Yvelines. Plusieurs éditions de ces livres existent et il est peu important, dans le cas présent, de lire une version plutôt qu'une autre.

Je vous conseille de procéder aux lectures dans l'ordre précisé ci-dessous, afin de rendre progressives les difficultés que vous rencontrerez et de faciliter vos lectures et votre compréhension.

Commencez par lire ou consulter les livres de Philippe Bernoux et / ou de Jacques Rojot, et complétez-les par la lecture des introductions des tomes 1 et 2 du livre de Francine Séguin et Jean-François Chanlat. Ces lectures vous aideront à assimiler le cours et à faire les deux exercices que je vous ai prescrits.

Ensuite, consultez, un peu comme vous le feriez d'une encyclopédie, les livres de Mary Jo Hatch et de Gareth Morgan. Ceci vous permettra d'approfondir vos connaissances et / ou de clarifier certains points qui vous poseraient des difficultés.

## **EXERCICES**

### **Exercice n° 1**

Veillez présenter la conception de la relation de l'organisation à l'environnement proposée par : (1) la théorie de la contingence, (2) l'école sociotechnique, (3) les théories institutionnalistes et néo-institutionnalistes, (4) la théorie de l'écologie des populations, (5) la théorie de la dépendance externe des organisations, et enfin (6) la théorie de l'organizing.

Vous pouvez, si vous le souhaitez, formaliser vos réponses de façon synthétique, sous la forme de tableaux présentant les caractéristiques des organisations, de leur environnement, et de leur relation à l'environnement. Un commentaire de chaque tableau est cependant nécessaire, afin d'explicitier la relation organisation / environnement.

### **Exercice n° 2**

Veillez répondre à la question suivante : les différentes conceptions de la relation de l'organisation à l'environnement que vous avez examinées ci-dessus vous semblent-elles cohérentes ?

A nouveau, vous pouvez, si vous le souhaitez, formaliser votre réponse de façon synthétique, sous la forme d'un tableau présentant ce que vous jugez être la cohérence ou l'incohérence d'une théorie avec une autre. Un commentaire est cependant nécessaire, afin d'explicitier les raisons de ces cohérences et incohérences ; sachant que ces raisons peuvent être liées non seulement au contenu des théories, mais aussi aux conditions historiques de leur création et à leur attachement paradigmatique.