

DE L'AGIR ORGANISATIONNEL

UN POINT DE VUE SUR LE TRAVAIL, LE BIEN-ETRE, L'APPRENTISSAGE

**BRUNO MAGGI
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

Nouvelle édition

Livre I - Les fondements de la théorie

Abstract

The theory of organizational action is a "point of view" on decision and action processes. The focus is mostly on how such processes are generated and developed, which is, their regulation. Organization is conceived as "action-that-organizes", unseparated from the subject. The subject, by acting, organizes his/her action. This new edition, revised and augmented, comprises three books. In Book I the fundamentals of the theory, the way it is built and its epistemological presuppositions, are introduced. In Book II, the point of view is oriented toward the work processes and their transformations, including the workers' well-being. In Book III, the point of view is extended to learning and to the tight relationship between learning, work analysis and organizational change.

Keywords

Organizational action, Regulation, Work analysis, Well-being, Learning.

De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage, Maggi Bruno. Bologna: TAO Digital Library, 2016.

Proprietà letteraria riservata
© Copyright 2003 Octarès Editions, Toulouse
© Copyright 2016 Bruno Maggi

ISBN: 978-88-98626-10-6



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznalwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Publicato nel mese di novembre 2016
da TAO Digital Library – Bologna

DE L'AGIR ORGANISATIONNEL

UN POINT DE VUE
SUR LE TRAVAIL, LE BIEN-ETRE, L'APPRENTISSAGE

BRUNO MAGGI

Nouvelle édition

Livre I - Les fondements de la théorie

Sommaire

<i>Introduction au Livre I de la nouvelle édition</i>	1
<i>Présentation</i>	5
Prologue	15
Les fondements de la théorie de l'agir organisationnel :	
une réflexion qui commence avec Max Weber	26
La contribution de James D. Thompson	73
L'apport de la théorie de la structuration de Anthony Giddens	112
Références bibliographiques	138

Introduction au Livre I de la nouvelle édition

Cet ouvrage présente un « point de vue » sur l'agir humain. Il est composé de trois parties : la première explicite les fondements de ce point de vue, les développements d'une réflexion qui a conduit à la construction d'une *théorie de l'agir organisationnel* ; la deuxième montre comment ce point de vue peut aider à la compréhension des processus d'action de travail, de leurs transformations, et de leurs rapports avec le bien-être des sujets impliqués ; la troisième montre comment il aide à comprendre les processus d'apprentissage, ainsi que leurs relations étroites avec l'analyse du travail et son changement.

L'édition originale française (Toulouse, 2003), les éditions en d'autres langues (São Paulo, 2006 ; Madrid, 2009), ainsi que des publications successives ont suscité plusieurs réactions sur les thèmes des trois parties et alimenté les débats sur notre théorie et sur notre démarche. Une brève introduction à chaque partie de l'ouvrage nous permettra donc quelques commentaires aux stimulations, toujours enrichissantes, dont nous sommes débiteurs vers plusieurs chercheurs et étudiants de différents contextes culturels.

Il est utile de revenir, avant tout, sur l'énonciation de la théorie. Nous disons tout au début de l'ouvrage que la théorie de l'agir organisationnel est une théorie de *l'agir social*, et notamment de sa *régulation*. L'utilisation du verbe agir, l'accentuation de l'attribut social, et la manière de concevoir la régulation sont notamment à l'origine des questions comme des intérêts suscités par la théorie.

Nous préférons utiliser le verbe, *agir*, plutôt que le substantif, action, pour souligner le développement de l'action, pour mettre l'accent sur le *processus d'action et de décision*. Les langues latines, par ailleurs, ainsi que la langue allemande, permettent de substantiver le verbe (*l'agir, l'agire, el actuar, o agir, das Handeln*). Bien évidemment, il s'agit d'actions et d'activités, mais le verbe aide aussi à éviter l'opposition entre « théories de l'action » et « théories

de l'activité ». Cette opposition nous apparaît fautive et trompeuse. Un ouvrage collectif que nous avons dirigé (*Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, 2011 ; Rome, 2011) montre que des théories de l'action et des théories de l'activité peuvent être épistémologiquement compatibles, tandis que des présupposés épistémologiques antagonistes, incommensurables, peuvent marquer des théories de l'action et également des théories de l'activité.

L'attribut *social* souligne que pour nous l'agir de chaque sujet est toujours dirigé vers l'agir d'autrui, vers d'autres processus d'action. Le Prologue de ce livre propose l'anecdote d'une petite fille avec son parapluie, afin de montrer, par une clé de lecture synthétique, que selon notre point de vue il faut savoir partir du processus d'action d'un sujet singulier pour interpréter l'agir humain, sa dimension sociale et son développement. D'autres théories portent, par contre, sur l'action - ou l'activité - achevée et « collective », ou bien sur la « conduite » des individus ou sur leur « comportement ». Notre théorie met l'accent sur l'idée de *processus*, pour indiquer la manière de voir et d'interpréter l'action dans son développement continu, où le temps n'est pas une variable externe mais intrinsèque à l'agir social, qui en explique l'histoire. Notre théorie met aussi en évidence que le développement d'un processus d'action, pour tout sujet, est toujours en rapport avec d'autres processus d'action, du même sujet et d'autres sujets. Un exemple simple - parmi d'autres déjà proposés ailleurs - l'illustre suffisamment : un sujet qui joue de la musique développe en même temps les processus d'action de la main droite et de la main gauche, très différents entre eux pour presque tous les instruments, et il doit ajouter le processus de lecture de la partition s'il ne connaît pas par cœur la musique ; un pianiste, en jouant, peut aussi chanter, ou parler avec quelqu'un, et encore observer ceux qui sont autour de lui...

Pourquoi avons-nous appelé ce point de vue théorie de l'*agir organisationnel* ? Nous croyons que l'on ne peut vraiment comprendre l'action humaine que par l'interprétation du *mode de se produire et de se développer du processus d'action*, qui est pour nous sa propre *régulation*, étant la *règle de l'action* son mode de se produire et de se former. En nous inspirant d'une grande

tradition de la philosophie du droit, nous avons distingué le plan de l'« être » et le plan du « devoir-être ». Par conséquent notre point de vue distingue la règle de l'action de la prescription normative, ainsi que la régulation de la réglementation ou de la normalisation. Notre théorie se confronte donc avec l'ample éventail des théories concernant la régulation de l'action humaine, allant des théories générales du droit à la plupart des théories de l'organisation. Or, l'« organisation » étant conçue de différentes manières, notre point de vue s'oppose aux théories qui la présentent comme une « entité », que celle-ci soit « prédéterminée » par rapport aux sujets agissants ou « construite » par leurs interactions. Nous faisons référence aux théories qui la conçoivent comme action organisatrice, *action-qui-organise*, à la réflexion interdisciplinaire sur l'organisation qui a produit une théorisation permettant de concevoir l'agir et sa régulation en termes de processus d'action et de décision. Suivant cette réflexion, le processus d'action et son organisation ne sont pas des « entités » séparées : l'énoncé *agir organisationnel* souligne que le processus d'action n'existe que par sa régulation.

Le « point de vue » qu'une théorie exprime, et la « perspective » qu'elle indique, présupposent une *manière de voir*, une vision du monde. Afin de mieux présenter nos choix théoriques nous en avons explicité les présupposés épistémologiques. Tout au début du premier chapitre nous avons évoqué le « débat sur les méthodes » des sciences humaines et sociales, qui constitue la référence obligée. Comme on le sait, ce débat a mis en évidence les traits fondamentaux de l'épistémologie objectiviste, de l'épistémologie subjectiviste, et de la *troisième voie épistémologique* qui dépasse l'opposition entre les deux premières, ainsi que les dilemmes qui en dérivent : avant tout comprendre/expliquer, mais aussi sujet/réalité, individu/société, acteur/système, action/structure. L'ouvrage collectif de 2011, cité plus haut, rappelle plus soigneusement ce débat pour discuter l'interprétation de l'agir social selon plusieurs théories de grands auteurs, ainsi que de chercheurs contemporains, dans différents cadres disciplinaires : sociologie, psychologie, économie, linguistique, sciences de l'éducation, et le domaine d'étude de

l'organisation. Dans le présent ouvrage, cette référence nous permet d'éclaircir comment notre point de vue présuppose la troisième voie, confrontant les manières de voir l'organisation, ainsi que les approches de l'étude du travail, du bien-être, de l'apprentissage et du changement.

Ce livre présente donc la théorie de l'agir organisationnel en explicitant ses racines, sa construction, ses présupposés. Ceci nous semble à la fois opportun et avantageux pour le débat scientifique, mais n'est pas fréquent pour la plupart des théories des sciences humaines et sociales. Nous avons choisi de déclarer à quelles théories de grands auteurs nous avons fait référence, les concepts et les hypothèses que nous en avons retenu et les aspects dont nous nous sommes éloignés, ou cours de notre construction. Par ce choix nous avons mis en évidence un « fil » qui relie nos auteurs de référence, dans une même trajectoire substantive et méthodologique ; mais il faut être averti que ces liens ne constituent pas une « théorie » préexistante, indépendamment de la construction de notre théorie – ou d'une autre théorie ayant les mêmes références. Toute construction théorique s'appuie – de manière explicite ou implicite – sur des théories précédentes qui sont lues, interprétées, ou repensées différemment par chaque auteur.

Nous souhaitons que l'explicitation de notre réflexion, ainsi que de ses présupposés épistémologiques, puisse permettre une meilleure compréhension de ce que nous proposons et favoriser la confrontation avec d'autres points de vue sur l'agir humain.

B. M.

Milan et Bologne, 2016

Présentation

Venant des études de la philosophie et de la sociologie du droit nous avons eu l'impression, lorsque nous avons entamé nos premières recherches sur l'organisation et sur le travail, de trouver une question ouverte. Nous étions dans les années 1970 et la littérature internationale concernant l'organisation mettait en avant l'existence de différentes théories en opposition, voire en lutte et, par conséquent, une difficulté à s'orienter. Évidemment, nous sommes en train de forcer le trait : il y avait bien des auteurs aux idées claires et qui avaient pris parti. Mais cela nous permet d'exprimer la gêne du néophyte de l'époque, qui était la nôtre, afin de présenter notre démarche.

Trois manières de voir l'organisation

En bref, il nous a avant tout semblé nécessaire, pour nous situer, de comprendre où nous étions. L'opposition entre les nombreuses théories de l'organisation venait-elle de leurs différents domaines disciplinaires ? Comment pouvait se produire cette opposition, étant donné que les contributions de chaque discipline concernée - surtout la sociologie, la psychologie sociale, l'économie - avaient comme références majeures les mêmes auteurs et les mêmes courants ? Notre première réflexion, et notre premier livre, a porté sur ces questions. Nous avons alors pu déceler des convergences entre les différents apports théoriques disciplinaires, tendance qui contrastait avec la diversité des approches. Autrement dit, les oppositions nous apparaissaient relever non des disciplines mais des approches.

Nous avons alors décidé de remonter des théories à leurs présupposés, jusqu'aux « manières de voir », aux « visions du monde » qu'elles impliquaient et qui pouvaient être à la source des différences d'approche. Une nouvelle réflexion dans ce sens nous a conduit au besoin d'une *épistémologie de l'organisation*. Et comment répondre à ce besoin autrement qu'en faisant

référence à l'épistémologie des sciences humaines et sociales ? Cette issue nous était suggérée par l'enseignement de la méthodologie des sciences sociales, dans lequel nous étions engagés depuis plusieurs années.

La référence à l'épistémologie des sciences humaines et sociales nous permettait, en outre, de saisir une singulière incomplétude des préoccupations méthodologiques de la littérature concernant l'organisation. Elle apparaissait ne s'adresser qu'à l'ancienne opposition entre « expliquer » et « comprendre ». Elle semblait oublier le *Methodenstreit*, le « débat sur les méthodes » développé pendant trois décennies, de la fin du XIX^e au début du XX^e siècle, et réputé pour être le plus haut échelon de la réflexion épistémologique des sciences humaines et sociales, qui a conduit à l'évidence d'une *troisième voie*. Le débat s'amorce en effet sur l'opposition entre une vision objectiviste empruntée aux « sciences de la nature » et une vision subjectiviste qui se veut être propre aux « sciences de l'esprit ». Mais par ses développements une troisième vision s'ajoute, selon laquelle la compréhension du sens intentionnel du sujet, distante de la vision subjectiviste, se conjugue avec une nouvelle forme d'explication, également distante de celle de l'objectivisme.

Cette référence nous a semblé être le point d'ancrage, le repère le plus sûr, pour dessiner une épistémologie de l'organisation, et nous l'avons proposée dans nos ouvrages. Utilisant le repère épistémologique, nous avons mis en évidence : d'une part les présupposés de la vision de l'organisation conçue comme *système social prédéterminé* par rapport aux sujets agissants, avec ses variantes mécanistes et organicistes ; d'autre part la vision de l'organisation conçue comme *système social construit* par les interactions des sujets ; et enfin la vision de l'organisation conçue comme *processus d'actions et de décisions*. Les trois voies épistémologiques des disciplines qui nous concernent, les trois visions du monde, se reflètent inévitablement dans les manières de voir l'organisation.

Reconnaître le débat épistémologique dans toutes ses dimensions, et donc dans sa richesse, implique de reconnaître, soit qu'il n'y a que trois manières de voir l'organisation - ou d'autres sujets d'étude - soit qu'elles sont

innombrables mais peuvent être ramenées à ces trois manières de voir fondamentales, et accepter en même temps qu'elles sont *incommensurables*. Chacune est valable, chacune a sa cohérence, chacune s'oppose aux autres. Le chercheur ne peut que « choisir » : plutôt que de l'allécher par la soi-disant vérité de l'une ou de l'autre, on devrait - nous semble-t-il - lui demander de bien les connaître toutes, et d'être conscient de son choix.

La théorie de l'agir organisationnel

A partir de cette réflexion, nous avons fait notre choix, et nous avons construit notre théorie, selon la vision du monde indiquée par la troisième voie. Nous avons d'abord appelé cette théorie : *théorie de l'action organisationnelle* ; puis *théorie de l'agir organisationnel*, l'emploi du verbe substantivé aidant à souligner qu'il s'agit d'action organisatrice, ou organisante, qui se développe au cours du temps, et non d'une action accomplie.

Cette théorie conçoit l'organisation – ou le « phénomène organisationnel » pourrait-on dire – comme un processus d'actions et de décisions. L'idée de processus implique avant tout le temps comme dimension fondamentale : le processus est permanent, jamais achevé, et se déploie à tous les niveaux, à la fois de l'action du sujet singulier et des relations d'actions de nombreux sujets. L'idée de processus implique aussi que l'on ne conçoit pas l'organisation comme une entité concrète et que l'on ne sépare pas l'organisation et les sujets. Enfin le processus implique un « ordre », mais non pas dans le sens de bon ordre : il implique les règles, c'est-à-dire sa « régulation », ou si l'on veut, sa « structuration ». La régulation du processus est la question majeure de notre réflexion : comment se constitue et se développe l'agir régulateur du processus d'actions et de décisions, ou agir structurant ? Comment comprendre sa variabilité ?

Notre construction théorique, fondée sur un choix épistémologique et intégrant des méthodes d'approche du terrain, s'appuie, bien sûr, sur des grands auteurs : nous avons suivi la suggestion selon laquelle il vaut mieux se situer sur « les épaules des géants ». Nous faisons avant tout référence à Max

Weber, à la fois pour sa contribution au débat épistémologique des sciences humaines et sociales et pour sa définition de l'agir social et des aspects rationnels de cet agir. Pour approfondir la compréhension de l'intentionnalité et des limites de la rationalité, nous faisons référence à Herbert Simon. Pour réfléchir sur les rapports entre coopération et coordination ainsi que sur leurs modalités, nous nous appuyons sur Chester Barnard et Herbert Simon. Et, enfin, sur James Thompson pour réfléchir sur la variabilité du processus organisationnel et à sa structuration face à l'incertitude.

Notre théorie de l'agir organisationnel a aussi trouvé des soutiens dans certaines pages d'autres grands auteurs. Ainsi, la réflexion sur les rapports incontournables entre agir organisationnel et agir social au sens plus large, et sur leur structuration, n'a pas oublié l'aide que nous pouvions trouver auprès de Norbert Elias, de Anthony Giddens ou de Alain Touraine. De même, la réflexion sur les rapports entre hétéronomie et autonomie dans la régulation des processus d'action n'a pas délaissé les suggestions que pouvaient nous faire Georges Friedmann et Jean-Daniel Reynaud.

Notre contribution a avant tout consisté à faire ressortir le « fil » qui tisse les constructions conceptuelles de ces auteurs ; puis nous avons retravaillé les notions qu'ils ont proposées ; enfin nous avons développé des concepts et des thèmes nouveaux. Nous avons notamment travaillé sur la question de la structuration du processus organisationnel, sur la manière dont elle varie, ainsi que sur les notions utiles pour l'analyse. Nous avons intégré dans la théorie le bien-être des sujets agissants, jusque-là exclu de toutes les théories de l'organisation.

La théorie de l'agir organisationnel est une théorie de l'agir social. Elle est donc, entre autres, une théorie du changement organisationnel et une théorie de la régulation du processus de travail. A partir de cette théorie nous proposons une interprétation des changements qui se produisent dans le travail et les entreprises, où sont en question la coopération, l'autonomie, la flexibilité... ainsi que les retombées de ces changements sur les sujets concernés. La théorie de l'agir organisationnel s'avère être une théorie du travail, de l'intervention

pour le changement, de l'apprentissage organisationnel. Plusieurs chapitres de ce livre essayent de montrer ces différents aspects.

Une théorie interdisciplinaire

Tout le monde parle d'organisation. Et on pourrait dire que toutes les disciplines utilisent la notion d'organisation. Il est alors nécessaire de distinguer entre celles qui offrent des constructions théoriques concernant l'organisation et celles qui en « parlent », souvent sans trop se préoccuper de l'existence du domaine d'étude spécifiquement concerné. Parmi les plus importantes figurent la sociologie, la psychologie sociale, l'économie, mais aussi la gestion, la science politique, ou le droit – car s'occuper d'organisation signifie s'occuper des règles. Bien entendu, il s'agit ici de l'organisation comme phénomène social, et non de l'organisation du corps humain, des plantes ou des cristaux.

Dans le domaine d'étude de l'organisation existent à la fois des constructions théoriques mono-disciplinaires et interdisciplinaires. Les premières ont aussi donné lieu à plusieurs institutionnalisations disciplinaires : on trouve ainsi dans les universités, dans les livres ou dans les revues scientifiques, la sociologie de l'organisation (ou des organisations), la psychologie des organisations, la gestion, etc. L'aspect étonnant de ces constructions théoriques qui se veulent mono-disciplinaires – nous l'avons déjà signalé – est que chacune a tendance à avoir comme référence non seulement les auteurs et les courants de sa discipline, mais aussi ceux des autres disciplines. Ainsi, les contributions des sociologues utilisent des apports venant de l'économie et inversement. Néanmoins, chacune affirme la primauté de sa discipline, présentant l'organisation comme « objet » d'analyse et de réflexion propre à son approche. Cette attitude et le pouvoir dérivant de l'institutionnalisation disciplinaire, conduisent à cacher l'existence des constructions théoriques interdisciplinaires.

La théorie de l'agir organisationnel est interdisciplinaire : il nous faut expliciter ce que nous entendons par « interdisciplinarité ». Nous distinguons différents niveaux de rapports possibles entre disciplines qui vont du simple

emprunt d'une ou plusieurs notions à une discipline par une autre à la constitution d'une nouvelle discipline sur les fondements de disciplines existantes. Des niveaux intermédiaires sont la collaboration entre deux ou plusieurs disciplines dans une étude, où chaque discipline conserve intactes ses frontières ; ou encore la constitution d'un nouveau cadre théorique à partir d'apports de différentes disciplines, ce qui implique de franchir les frontières disciplinaires. Nous réservons le terme « interdisciplinarité » à la construction d'un cadre théorique qui se nourrit de contributions de différentes disciplines. Pour nous, l'interdisciplinarité implique qu'une « question de recherche » convoque divers apports disciplinaires et que ces apports soient sous-tendus par une même vision du monde, une même épistémologie ; mais pas nécessairement que le nouveau cadre théorique s'institutionnalise en une nouvelle discipline.

La théorie de l'agir organisationnel est interdisciplinaire dans ce sens à différents niveaux. Elle l'est avant tout en elle-même. Tout simplement du fait que les théories des principaux auteurs sur lesquelles elle est bâtie sont interdisciplinaires : c'est le cas pour Weber, Simon, et Thompson. Elle revendique ensuite ses fondements interdisciplinaires pour affirmer, qu'à partir de ses questions de recherche, elle demande différents apports à différentes disciplines, et pour nier le fait que l'une ou l'autre de ces disciplines puisse approcher de manière satisfaisante tous les aspects de ces questions. Enfin, cette théorie implique et permet un autre niveau d'interdisciplinarité : du fait que tout processus organisationnel structure des actions qui relèvent de l'étude de différentes disciplines, cette théorie se conjugue avec d'autres constructions théoriques dans des cadres d'analyse plus élargis.

De cette façon, l'interdisciplinarité de la théorie de l'agir organisationnel est aussi en partie variable : elle s'ouvre à différents rapports selon les questions qu'elle approche. Ainsi, pour étudier le travail, elle instaure des rapports avec la sociologie du travail ou la psychologie du travail, ou encore avec le droit du travail et la sociologie du droit tandis que, pour étudier l'apprentissage et les compétences au travail, elle instaure des rapports avec les sciences de

l'éducation et de la formation. Le cas, sans doute le plus évident et en même temps le plus complexe, concerne l'intégration du bien-être dans la théorie. En effet, il a fallu prendre en charge un dialogue difficile entre trois groupes de disciplines ayant des statuts très différents : les disciplines humaines et sociales, celles de l'ingénieur, et les disciplines biomédicales. Néanmoins, de par sa nature, la théorie de l'agir organisationnel et la méthode d'analyse et d'intervention que nous avons pu en tirer permettent d'obtenir des résultats fructueux d'un programme interdisciplinaire de recherche concernant les rapports entre travail et bien-être, où l'analyse organisationnelle peut se relier avec l'analyse ergonomique ainsi qu'avec l'analyse de la médecine du travail.

La nature et le contenu de l'ouvrage

Cet ouvrage concerne la théorie de l'agir organisationnel. Il présente un « point de vue ». Un point de vue est une possibilité de voir les choses : une parmi d'autres possibilités. Loin de croire que notre théorie est la seule valable, ou pire, la seule existante, nous désirons revendiquer une épistémologie tolérante, dans ce sens qu'elle admet différentes manières de voir. Ce qui ne nous empêche pas de soutenir notre point de vue, tout en essayant de comprendre le mieux possible les autres.

Le point de vue implique donc, pour nous, la vision du monde que la théorie présuppose. Nous croyons que l'on ne peut pas bien comprendre une théorie sans s'interroger sur sa vision du monde sous-jacente. Et nous croyons qu'il vaut mieux expliciter la vision pour apprécier l'apport de la théorie, afin de l'utiliser correctement et fructueusement, ainsi que pour y apporter des contributions ultérieures.

Bien sûr, nous présentons notre théorie, mais nous ne proposons pas ici un « traité » de l'agir organisationnel : cela demanderait un autre livre. Dans cet ouvrage, nous essayons de montrer comment notre théorie est un point de vue sur le phénomène organisationnel ; mais aussi sur le travail – et notamment sur sa régulation –, sur les rapports entre travail et bien-être, sur les processus d'apprentissage.

Un prologue précède les trois parties de l'ouvrage. Il a pour but d'introduire par des exemples au point de vue de l'agir organisationnel.

La première partie est consacrée à situer la théorie. Le premier chapitre porte sur ses fondements - à partir des apports dus à Max Weber - et sur ses développements. Le deuxième chapitre est une introduction à la lecture de James Thompson : nous cherchons à montrer l'importance de l'apport de ses travaux à la théorie de l'agir organisationnel et à mettre en évidence leur influence sur bien d'autres auteurs et courants. Ce chapitre est, d'une manière plus large, une étude critique des développements de la « pensée organisationnelle ». Le troisième chapitre traite de l'utilisation de la théorie de la structuration de Anthony Giddens dans le domaine d'étude de l'organisation et des deux questions cruciales que cette référence fait réémerger dans le domaine : celle du dépassement de l'opposition entre la vision objectiviste et la vision subjectiviste, et celle des rapports entre agir organisationnel et agir social.

La deuxième partie de l'ouvrage porte sur la théorie de l'agir organisationnel en tant que point de vue sur la régulation du processus de travail : sont notamment étudiées les questions de la coopération, de la coordination et de l'autonomie, jusqu'à la question de la prise en charge du bien-être. Dans le premier chapitre de cette partie, nous mettons en avant le caractère innovant des travaux de Gilbert de Terssac sur l'autonomie, montrant en même temps comment ces travaux ont leurs racines dans la tradition de la sociologie du travail fondée par Georges Friedmann. Nous proposons aussi de distinguer les notions d'autonomie et de discrétion, confondues à cause de l'héritage de l'approche des *Human Relations*. Le deuxième chapitre traite des notions fondamentales pour la compréhension de la régulation du processus de travail que sont la coopération, la coordination, l'hétéronomie et l'autonomie. Dans le troisième chapitre, nous revenons sur l'autonomie et la discrétion afin de les mettre en évidence, en tant que modes de régulation affectant différents niveaux du processus d'actions et de décisions. Le quatrième chapitre montre comment le point de vue de l'agir organisationnel permet de poursuivre efficacement les objectifs de prévention primaire prescrits par les normes

concernant la santé et la sécurité dans les lieux de travail : de ce point de vue, l'analyse organisationnelle du travail se relie à l'action pour le bien-être.

La troisième partie traite, pour sa part, de la question de l'apprentissage. Le premier chapitre présente la formation selon les visions du monde que le débat épistémologique implique. Il en ressort trois manières de voir la formation et l'éducation, qui se nouent aux manières de voir le système social et l'organisation. La reprise de cette référence majeure nous permet, dans le deuxième chapitre, de discuter des rapports entre analyse du travail, intervention pour le changement et apprentissage organisationnel ; mais aussi, dans le troisième chapitre, de la formation et des compétences pour le changement organisationnel. Ces deux derniers chapitres présentent, en même temps, la démarche et les dispositifs de nos deux programmes de recherche, où le point de vue adopté implique de mettre en connexion les savoirs théoriques et les compétences des sujets agissants dans les processus de travail. L'un des programmes est consacré aux rapports entre organisation et bien-être, tandis que l'autre porte sur les changements organisationnels des entreprises.

Enfin, l'ensemble des trois parties est suivi par un épilogue.

La plupart des textes qui composent cet ouvrage n'ont pas été conçus, dans leur première version, comme les chapitres d'un seul livre. Nous espérons que le lecteur y verra moins un manque de cohérence de l'ensemble que des différences de style de rédaction. Notre souhait est que cet ouvrage puisse montrer comment plusieurs thèmes, qui pourraient parfois apparaître distants les uns par rapport aux autres, sont intégrés dans un cadre unitaire de réflexion.

A qui s'adresse cet ouvrage ? A partir de nos thèmes personnels d'étude et du caractère interdisciplinaire de notre théorie, nous n'avons cessé de nouer et de multiplier des relations avec les collègues des différentes disciplines concernées : sociologie et psychologie du travail et de l'organisation, sociologie du droit et droit du travail, économie d'entreprise et gestion, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie et médecine du travail. Est-il présomptueux de nous adresser aux collègues enseignants et chercheurs, ainsi qu'aux étudiants, de toutes ces disciplines ? Leurs réactions nous le diront. Ce

que nous pouvons dire ici est qu'ils nous paraissent tous concernés par le point de vue de l'agir organisationnel.

Remerciements

Les enseignements dans différentes Facultés le long de notre parcours professionnel, ainsi que plusieurs invitations par divers établissements, nous ont permis, au cours des années, d'avoir connaissance des débats à l'intérieur des disciplines convoquées par nos études et d'apprécier les commentaires, les remarques et les questionnements des collègues et des doctorants.

Nos remerciements s'adressent en particulier à Gilbert de Terssac, Directeur de recherche au CERTOP-CNRS à l'Université de Toulouse le Mirail, et à Andreu Solé, Professeur au Groupe HEC. Nous rappelons aussi, avec les meilleurs souvenirs, les invitations de : Alain Gras, Professeur à l'Université de Paris I ; Jean-Claude Sperandio, Professeur à l'Université de Paris V ; Erhard Friedberg, Directeur du CSO-CNRS et Professeur à l'Institut d'Etudes Politiques ; Jean-Marie Barbier, Professeur au CNAM. Il serait trop long de rappeler ici tous les collègues, et ils sont nombreux, dont nous avons reçu d'importantes stimulations, mais qu'il nous soit permis de faire une exception pour les enseignements de vie que nous devons au Professeur émérite de l'Université de Paris I, Henri Bartoli. De même, il serait trop long de rappeler tous ceux qui nous ont suivi et nous suivent dans nos deux programmes de recherche. Qu'ils soient tous vivement remerciés ici. Enfin, merci à Guillaume Huyez pour l'aide qu'il nous a fournie, en relisant nos textes et en nettoyant notre écriture des italianismes qui l'affectaient souvent.

Bien évidemment, la responsabilité des imperfections ou des erreurs qui - malgré toutes les aides reçues - subsistent, revient exclusivement à l'auteur.

B. M.

Milan et Bologne, juin 2003

Prologue

Cette photo* montre Alessandra Elisabeth Horton, âgée de trois ans, sur le seuil d'une maison au centre ville. Elle a été l'image de couverture de la première édition de l'ouvrage: comme on nous avait permis de choisir, nous avons choisi celle-ci. Évidemment à cause de la complicité entre grand-père et petite-fille; mais aussi parce qu'elle se prête très bien à l'introduction de l'ouvrage.

La gamine au parapluie

Il y a bien des manières de regarder cette photo, nous en proposons une.

L'attitude de l'enfant exprime l'intention de faire une

petite balade. Cette intention est dirigée, en particulier vers ses parents: elle aime beaucoup sortir, par tous les temps, et rencontrer des gens, mais elle sait qu'elle est encore trop petite pour se balader toute seule et qu'il faut que quelqu'un l'accompagne. En outre, en vue de poursuivre son but, elle s'est bien équipée: imperméable à grand capuchon rabattu jusqu'aux yeux, bottines, large parapluie.



* Photo publiée avec la permission des parents.

Son agir est donc un agir social ; il apparaît de plus être clairement finalisé, de même que les moyens choisis pour atteindre les buts désirés apparaissent adaptés. Pourtant si ces moyens sont les plus adaptés, ce n'est sans doute qu'au niveau des connaissances et des ressources dont la fillette dispose. Sa mère l'aurait peut-être vêtue autrement. La petite n'a pas toutes les informations qui lui permettraient d'évaluer de manière parfaite le rapport entre moyens et fins. Et puis, ce parapluie bariolé... elle y tient beaucoup, mais sert-il vraiment d'abri contre la pluie ou bien pour se donner de l'importance ? La petite n'est pas sûre de ses moyens : elle s'appuie sur l'expérience, sur ses habitudes, sur ses préférences. Mais elle n'est pas sûre non plus de ses fins. En principe, elle souhaite se rendre au parc, où il y a des jeux et des copains, mais chemin faisant, ses fins pourraient changer, et si l'on passe du côté de la boulangerie, elle sait bien comment se faire donner un bonbon, ce qui, comme résultat de la balade, ne serait pas mal.

Le processus d'action qui est en train de se dérouler est en partie préordonné. Il y a énormément de règles que la fillette a déjà apprises et qu'elle va respecter pour mener à bien son agir finalisé : règles pour se vêtir, règles pour ouvrir le parapluie, règles pour marcher sur le trottoir... Ce sont des règles que tous les gens suivent, comme celle de s'arrêter à un feu rouge, et des règles qui sont propres à son éducation, comme celle de dire bonjour en croisant les voisins. D'autres sont des règles qu'elle introduit elle-même dans son processus d'action, comme celle de se charger d'un parapluie un peu trop lourd pour ses petites mains. Puis, elle prend son autonomie par rapport à toutes ces règles posées d'avance par les autres ou par elle-même, comme lorsqu'elle s'amuse à mettre deux chaussettes de couleurs différentes, ou lorsqu'elle vire à droite ou à gauche contraignant ses parents à changer de parcours. Enfin, ce processus d'action de la balade est en partie régulé de manière non préalable, pendant son cours, vis-à-vis des choses, des animaux et des personnes que la petite va rencontrer sans l'avoir prévu, mais surtout du fait que la régulation de toute action ne peut s'accomplir qu'en agissant.

Ajoutons que ce processus de la balade ne se met pas en place dans le vide, mais qu'il se réalise et se développe nécessairement en relation avec d'autres processus d'actions et de décisions : ceux de maman et papa avant tout, mais aussi ceux des copains, de la boulangère... Et ces rapports entre processus donneront lieu à des conflits, des négociations, des coopérations.

Nous pourrions continuer cette histoire de la gamine au parapluie. Nous pourrions ajouter des commentaires concernant les connaissances inhérentes aux actions de la petite, son apprentissage au cours du processus et le développement de ses compétences, ou concernant l'évaluation du processus, y compris en termes de retombées sur le bien-être du sujet agissant. Mais les ingrédients principaux de l'agir organisationnel sont déjà mis en évidence : finalisation, rapport moyens / fins, rationalité intentionnelle et limitée, structuration du processus, relations avec d'autres processus.

L'histoire contient tous les caractères de l'agir organisationnel. Cela peut surprendre, le lecteur s'attendant sans doute à ce que l'on parle d'actions associant plusieurs personnes : nous avons délibérément mis en avant d'abord le cas d'une seule personne. En outre le lecteur pourrait remarquer que cette histoire ne parle pas du travail. Il pourrait être d'autant plus surpris que le mot travail apparaît dans le sous-titre de l'ouvrage : c'est délibérément aussi que nous avons choisi de commencer par une histoire dans laquelle il n'est pas question de travail. Imaginons une autre histoire.

L'octuor de Schubert

Assis en demi-cercle sur la scène du théâtre, huit musiciens sont en train de jouer l'octuor en fa majeur D803 de Schubert pour deux violons, viole, violoncelle, contrebasse, clarinette, basson et corne (op. 166). Tandis que le public s'amuse, les musiciens travaillent. C'est l'amour pour la musique qui anime les musiciens, et c'est avec un grand plaisir qu'ils jouent Schubert, néanmoins, ils travaillent. Nous sommes en présence d'un travail collectif, quelle que soit la définition que l'on donne de cette notion ; et en présence d'un

groupe de travail qu'est l'ensemble. Le lecteur sera d'accord avec nous pour dire que le travail ne signifie pas nécessairement l'usine, et nous ajoutons que réfléchir sur le travail hors des stéréotypes de la manufacture et du travail salarié peut beaucoup aider à comprendre l'organisation.

Il ne fait aucun doute que l'agir de l'ensemble que nous voyons jouer Schubert est un agir social : l'action de chaque musicien est dirigée vers l'action des autres musiciens, et celle de tous est au moins dirigée vers la gestion du théâtre et vers le public qui remplit la salle, absorbé dans l'écoute de la musique. Le processus d'action de chaque sujet, de même que le processus commun de l'ensemble, sont en relation avec d'autres processus. Il est également évident que cet agir est finalisé : au succès de l'exécution, à sa rémunération, à l'augmentation du prestige en vue d'engagements futurs.

L'adaptation des moyens aux fins concerne, bien sûr, les instruments demandés par la composition musicale, mais aussi le niveau des capacités, des connaissances et des compétences des musiciens, et le temps qu'ils ont consacré aux répétitions. Les huit musiciens ont essayé d'atteindre la meilleure cohésion dans l'ensemble et voudraient ce soir réaliser une exécution parfaite. De chaque mouvement, de chaque phrase, de chaque note, ils voudraient reproduire le résultat qui a émergé lors d'une certaine répétition et qui pourrait représenter l'optimum... mais ils savent que cela n'est pas possible. Ils semblent maîtriser complètement les moyens et les fins, mais l'incertitude n'est jamais exclue, on ne sait pas ce qui peut survenir, et en tout cas l'être humain ne peut pas reproduire exactement le même acte. A la fin, de longs applaudissements diront que l'exécution a été parfaite, magnifique, sublime... si, effectivement, elle a été très satisfaisante. Les musiciens se voudraient être absolument rationnels, mais ils ne le peuvent pas.

L'agir finalisé que nous observons, caractérisé par ses intentions et ses limites, est un processus d'action de plusieurs personnes. Mais n'oublions pas qu'il se compose des processus d'action des différents musiciens. Les caractères que nous venons de mettre en évidence ne sont pas différents aux deux niveaux, du processus d'une seule personne et de plusieurs. Ce qui fait la différence est

que chaque musicien voulait jouer cet octuor de Schubert, mais ne pouvait pas le faire tout seul. Il fallait être huit, et précisément deux violons, une viole, un violoncelle, une contrebasse, une clarinette, un basson et une corne. L'exécution de cette musique étant le but commun, les huit musiciens coopèrent pour l'atteindre. Et pour mener à bien cette coopération, ils se coordonnent.

Ils se coordonnent entre eux : c'est-à-dire qu'il n'y a pas quelqu'un qui les coordonne de l'extérieur. Le but, la coopération et la coordination ne sont pas donnés de l'extérieur de l'ensemble : au contraire, on pourrait dire qu'ils sont auto-imposés. Le but est un choix de chacun, la coopération est demandée par le but, et la coordination est demandée par la coopération. Ajoutons que notre ensemble veut toujours réaliser une très haute qualité d'exécution, et pour cela il a beaucoup soigné la coordination. Il s'agit, nous le voyons bien sur la scène, d'une auto-coordination. En effet, l'histoire de la musique nous montre qu'il y a toujours eu de l'auto-coordination, et ce jusqu'à un certain nombre de musiciens bien supérieur à huit. La figure du directeur d'orchestre émerge lorsque les instrumentistes sont si nombreux qu'ils ne peuvent plus se regarder les uns les autres.

Les musiciens avaient sans doute des idées différentes sur cette coordination. Ils ont alors négocié, trouvé des compromis, ou l'un d'entre eux a su convaincre les autres ; en tout cas il fallait être absolument d'accord sur l'interprétation de la composition, étant donné le plein respect de son contenu. En effet, la plupart des règles qui structurent ce processus d'action, et qui sont à l'origine de la coordination des musiciens pendant l'exécution, sont écrites dans la partition : les différentes contributions des instruments à cordes et à vent, les tonalités, les temps, les thèmes, les mesures, les notes... sont édictés par Schubert. Personne ne pense à prendre de l'autonomie par rapport à ces règles. Lorsque la clarinette, accompagnée par des murmures et des notes appuyées des instruments à cordes, exprime le thème principal en si bémol majeur de ce ravissant *Adagio* qu'est le deuxième mouvement, puis que ce thème est tout de suite repris par le premier violon avec le contre-chant de la clarinette, le grand souci des musiciens est de respecter au mieux les règles de Schubert.

L'ensemble a pourtant des marges discrétionnaires : l'*Adagio* peut être interprété avec des nuances différentes, de même que l'*Allégro vivace* ou le *Menuet*. Dans l'espace de cette discrétion, l'ensemble s'est lui-même donné des règles au cours des répétitions. Ces règles sont des règles préalables à l'exécution, comme le sont celles de la partition, et les musiciens essayent de les respecter. D'autres règles viennent de l'apprentissage de chaque instrumentiste, concernant par exemple l'utilisation de l'anche pour la clarinette, de l'archet pour les violons, la viole, le violoncelle et la contrebasse, les mouvements des lèvres, les doigtés... D'autres encore viennent de l'expérience faite en commun dans l'ensemble. Mais pendant l'exécution, toutes ces règles ne pourront pas être parfaitement respectées. Des ajustements devront être mis en œuvre, des petites autonomies seront prises. En outre, il faudra sans doute faire face à des imprévus, à des incidents.... Au final, la structuration du processus ne sera achevée que par la régulation intrinsèque à l'accomplissement de chaque action – chaque souffle, chaque pression des cordes, chaque coup d'archet – toujours différente lors de chaque exécution.

Nous pourrions continuer cette histoire en réfléchissant sur les connaissances techniques demandées par les actions à accomplir, sur l'apprentissage organisationnel de l'ensemble, sur l'évaluation du processus, sur le bien-être des musiciens – où les postures requises par les instruments, l'engagement personnel dans l'entraînement et les répétitions, la tension de la représentation publique, ne sont pas sans conséquences. Mais nous nous limitons ici à la mise en évidence des principaux ingrédients de l'agir organisationnel.

Ces ingrédients – la finalisation qui constitue le processus d'action en relation avec d'autres processus, les rapports entre moyens et fins, la structuration du processus, son articulation et son fondement rationnel, intentionnel et limité – ne sont pas différents dans cette histoire de travail de plusieurs personnes et dans l'histoire de loisir d'une seule, petite, personne. Nous avons vu que lorsqu'on déplace le point d'observation de l'action d'une

seule personne à l'action de plusieurs personnes, il faut considérer la coopération et le conflit, la négociation et le compromis, mais les caractères de l'agir organisationnel sont toujours les mêmes. Nous avons vu que les valeurs et les influences des uns et des autres s'expriment à tous les niveaux d'action et de décision, d'une ou plusieurs personnes, ce qui fait que l'agir organisationnel se décline de différentes façons, mais ses caractères ne changent pas.

Mais le travail, fait-il une différence ? Si notre histoire avait concerné un ensemble amateur au lieu d'un ensemble professionnel, il y aurait assurément eu une différence de compétences et de qualité d'exécution, mais nous y aurions retrouvé les mêmes éléments de l'agir organisationnel.

Toutefois, nous imaginons que le lecteur aimerait se confronter à une mise en scène d'atelier ou d'usine, où l'on peut voir des opérations sur des matériaux et une hiérarchie, quelqu'un qui dirige et d'autres qui exécutent. Ajoutons donc une troisième histoire.

La fusion du Persée

La réalisation en 1554 de la statue en bronze du *Persée*, qui se dresse sous la *Loggia della Signoria* à Florence, est racontée par Benvenuto Cellini lui-même, orfèvre et sculpteur à la cour de François I, puis auprès du Duc Cosimo de' Medici dans sa ville de naissance et auparavant de deux papes. À Florence, on peut admirer bien d'autres chefs-d'œuvre, et l'autobiographie de Cellini est moins une narration fiable des événements évoqués qu'une défense des attitudes et des comportements de l'auteur, toujours et partout en brouille, en conflit et en intrigue avec ses rivaux et les courtisans. Il nous a néanmoins laissé un récit très utile pour connaître le climat artistique de l'époque et sa manière de travailler. Tout en gardant une certaine distance avec les vantardises de l'artiste, nous pouvons y trouver une histoire de travail d'atelier qui concerne la fusion du *Persée*.

Délaissions les rapports avec le Duc de Florence qui devait fournir l'argent et apparemment le lésinait, ainsi que le choix et l'approvisionnement des matériaux adaptés (l'argile pour le moule creux, les métaux, le bois pour la

fournaise) et venons en directement à la fusion. Cellini raconte que le modèle en cire a d'abord été recouvert d'argile pour créer le moule creux. Deux jours et deux nuits à feu doux ont à la fois fait fondre la cire et cuire le moule. Puis, en même temps qu'il était pourvu de conduits par lesquels devait ensuite couler le métal en fusion, le moule a été soigneusement enterré au fond de la fournaise. Entre temps, la fournaise était remplie de lingots de bronze et de cuivre. Dès que tout fut prêt, un grand feu a été allumé, puis constamment alimenté, jusqu'à atteindre la température permettant de verser le métal liquéfié dans le moule. Comme nous allons le voir sous peu, cette opération d'un jour et d'une nuit ne s'est pas passée sans accidents. Après deux jours, la statue refroidie a été petit à petit découverte et l'artiste a pu jouir du résultat de son travail.

Notons d'abord que Cellini avait fait construire une fournaise dans son atelier (sa *bottega*). Ce choix d'organisation n'était pas obligé. D'autres sculpteurs à son époque, comme avant et après lui, préféraient confier le travail de fusion à des maîtres fondeurs. En termes organisationnels, il a élargi son processus d'action en y intégrant plusieurs sous-processus nécessaires à réaliser l'œuvre, de sa conception jusqu'au finissage. Un autre choix possible était de partager ces sous-processus entre différents ateliers.

Cette alternative d'agir organisationnel est la même que l'on peut voir entre une entreprise intégrée verticalement et un réseau d'entreprises. Tout processus d'action étant en relation avec d'autres processus, Cellini pouvait décider d'élargir son propre processus aux actions de fusion, comme il l'a fait, ou bien les confier à d'autres personnes. De même il aurait pu décider de préparer lui-même les lingots de bronze ou les morceaux de bois pour le feu de la fournaise. Il ne faisait sans doute pas confiance aux maîtres fondeurs, tandis que d'après ce qu'il a écrit, il faisait confiance aux bûcherons de la pinède de Serristori et aux fournisseurs des métaux. Quoi qu'il en soit, il a voulu maîtriser le processus de fusion à l'intérieur de son atelier. Or, nous pouvons distinguer les processus de sculpture de la statue en cire, de préparation du moule, de l'achat des matériaux... ou bien tous ces processus en rapport entre eux : à n'importe quel niveau d'observation nous voyons les mêmes ingrédients de

l'agir organisationnel et nous pouvons apprécier les modalités de régulation de chaque processus ainsi que des rapports entre processus.

Bien sûr, Cellini n'agissait pas seul. Une dizaine de personnes l'aidaient dans le travail de fusion, dont certains étaient ses élèves de la *bottega*, d'autres étaient des fondeurs qu'il avait embauchés, et d'autres encore des manœuvres. On peut imaginer, bien qu'il ne le précise pas, qu'il demandait aux élèves de l'aider à former le moule, aux fondeurs de s'occuper de la fournaise et aux manœuvres de creuser puis de remplir la fosse ou de transporter le bois. Il attribuait les différentes actions à accomplir aux uns et aux autres selon les connaissances techniques et les compétences qu'il leur reconnaissait. Il coordonnait lui-même cette division du travail, soit par un enchaînement d'actions – par exemple concernant la fusion du modèle en cire –, soit par des actions en parallèle – par exemple la préparation de la fournaise en même temps que le remplissage de la fosse après y avoir déposé le moule.

Il dirigeait le travail de l'équipe en donnant des ordres. « Je disais tantôt à l'un tantôt à l'autre : - Apporte ici, enlève ça ». Ces ordres n'étaient pas écrits, mais ils n'en étaient pas moins imposés. Il n'y avait pas non plus un programme écrit, mais personne ne doutait qu'il avait pré-ordonné l'action collective dans son ensemble. Enfin, tous étaient disposés à le suivre : « Commandez-nous, et nous ferons ce que vous direz jusqu'à la limite de nos ressources ». L'artiste, ayant séparé la direction et l'exécution et institué une unité hiérarchique, distribuait donc les différentes actions à accomplir. Il comptait, par ailleurs, sur une bonne intégration de l'équipe et sur l'adaptation flexible de ses assistants à la meilleure fonctionnalité du système. Tout semblait marcher selon une rationalité absolue permettant de maximiser l'efficacité et l'efficience, vers la réalisation « parfaite » de la statue.

Pourtant, des accidents surviennent, démontrant - au prix de risques important - les limites de la rationalité des êtres humains : le toit de l'atelier prend feu tandis que la pluie et le vent font obstacle au travail de la fournaise. Sous le coup de la fatigue et de la tension de tout maîtriser, Cellini est atteint d'une grande fièvre vers la fin de la journée et doit se rendre au lit. Il est alors

obligé de déléguer la direction du travail et il s'adresse à l'un de ses élèves, Bernardino Mannellini : « Tu vois, mon cher Bernardino, observe bien l'ordonnancement que je vous ai montré, vas-y, et tu ne peux pas te tromper... je suis tellement malade que je crois mourir ». Il délègue, mais il croit toujours à son programme. Il va toutefois se coucher énormément troublé parce qu'il sait que les accidents sont graves et pourraient demander de modifier la démarche. En effet, au cours de la nuit, un assistant effrayé vient lui dire que la fusion s'est gâchée et que l'on ne peut plus arriver au but.

Le récit de Cellini prend alors une allure héroïque. Il bondit hors de son lit, s'élance dans l'atelier pour voir que le métal s'est effectivement coagulé. Il envoie alors deux manœuvres chercher du bois de chêne bien sec chez un voisin, pour rendre le feu plus vigoureux, et il fait jeter dans la fournaise un lingot d'étain afin d'aider la fusion. D'autres sont chargés de faire face au feu qui s'est rallumé sur le toit, et d'autres encore de dresser des panneaux pour abriter la fournaise du vent et de la pluie. La grande chaleur fait alors éclater le couvercle de la fournaise... mais le métal est enfin liquéfié. Pour l'aider à mieux couler dans les conduits vers le moule, toute la vaisselle d'étain de la maison, presque deux cent pièces, est sacrifiée une par une. Le bronze coule vite jusqu'à remplir la forme. Le travail est achevé deux heures avant le jour.

Il apparaît que les accidents sont arrivés parce que les moyens choisis n'étaient pas bien adaptés aux fins attendues : la fournaise n'était pas bien située dans l'atelier, le feu n'était pas suffisant pour la fusion mais très dangereux, la ligue de bronze n'était pas correcte, il n'y avait pas d'instruments de mesure... Le programme demandait à être corrigé pendant le déroulement du processus. Comme pour tout processus, les règles posées d'avance demandaient à être réélaborées et changées, tandis que d'autres règles devaient être intégrées. Mais ce changement de régulation au cours du temps qui a permis de mener à bien le travail n'a pas seulement été le fait de Cellini. Le programme de l'artiste, pré-ordonné puis modifié, n'a concerné que la coordination des ensembles d'actions, tels que la préparation du moule, l'alimentation de la fournaise, la fusion des métaux. Les assistants se

coordonnaient entre eux pour l'accomplissement des actions singulières : ils avaient des marges discrétionnaires, mais ils prenaient aussi de l'autonomie qu'ils dirigeaient vers le bon résultat du processus. Et enfin, comme toujours, chacun a régulé chaque action en agissant.

Au final, même dans cette histoire d'atelier, nous avons reconnu les ingrédients fondamentaux de l'agir organisationnel : la finalisation des processus d'actions et de décisions, les rapports entre processus, la rationalité intentionnelle et limitée, la régulation des processus et son articulation. En outre, il y aurait assez de matière pour poursuivre la réflexion sur l'apprentissage organisationnel ainsi que sur les rapports entre choix organisationnels et bien-être.

Nous espérons que, par ces trois petites histoires, le lecteur aura situé de manière synthétique le point de vue de l'agir organisationnel. Il a certainement noté qu'il n'a pas été nécessaire de changer de registre pour passer de l'agir organisationnel d'une seule à celui de plusieurs personnes, du loisir au travail, du travail d'artiste au travail lourd et sale de la fusion des métaux. Notre souhait est que ces trois petites histoires, par lesquelles nous avons choisi d'introduire l'ouvrage, aient pu susciter la curiosité du lecteur et l'inviter à prendre connaissance - dans les trois parties de cet ouvrage - des fondements et des développements de la théorie de l'agir organisationnel.

Les fondements de la Théorie de l'Agir Organisationnel Une réflexion qui commence avec Max Weber*

La Théorie de l'Agir Organisationnel : concepts et hypothèses

Une théorie est une construction formée de concepts et d'hypothèses, constituant un point de vue. La *théorie de l'agir organisationnel* que nous avons construite, que nous utilisons dans nos recherches, exprime une manière de voir, de concevoir, les phénomènes organisationnels. Nous commençons par présenter les concepts et les hypothèses majeurs qui caractérisent notre théorie, le point de vue que nous exposons.

La *théorie de l'agir organisationnel* est une *théorie de l'agir social*, et notamment de sa *régulation*. Cela implique tout particulièrement les concepts et hypothèses suivants.

- Une théorie de l'agir présuppose une *manière de voir* en termes de *processus*, en considérant le *temps* comme variable fondamentale.
- La théorie de l'agir organisationnel exprime donc une manière de voir l'organisation comme *processus* : ce qui permet de ne pas séparer l'organisation et le sujet agissant.
- Une théorie de l'agir présuppose une théorie des décisions, qui constituent une composante de l'action, du fait que la notion d'agir indique la relation entre la conduite d'un sujet humain et son *sens* subjectif et objectif.
- La théorie de l'agir organisationnel entend donc dans ce sens l'organisation comme *processus d'actions et de décisions*.
- L'*agir social* indique un agir dont le sens intentionné, d'un ou plusieurs sujets, est dirigé vers l'agir d'autres sujets. Il en dérive, d'une part, que l'agir organisationnel concerne les processus d'action d'un sujet singulier ainsi que

* Ce chapitre - bien qu'il traite le sujet de manière différente - puise largement dans un article, écrit en italien avec Roberto Albano, et publié dans un ouvrage collectif dirigé par Giovanni Costa et Raoul Nacamulli (1996). Nous remercions Roberto Albano d'y avoir consenti.

les processus d'action collective et, d'autre part, que tout processus organisationnel est *en relation avec d'autres processus*.

- L'agir organisationnel est un *agir rationnel*, au sens qu'il ordonne les actions du processus vers un but qu'il essaye de poursuivre. Cet agir rationnel est *intentionnel et limité*, comme l'est la raison humaine.

- L'agir organisationnel se caractérise du fait qu'il pose un *ordre*, c'est-à-dire des *règles* : en tant que processus organisationnel, le processus d'actions et de décisions s'auto-organise.

- Les règles du processus d'actions et de décisions sont variables, formelles et informelles, explicites et tacites, conscientes et non conscientes, préalables et intrinsèques à l'action. Les règles sont posées, ré-élaborées, construites au cours du développement du processus. Ce travail des règles est la *régulation*, ou bien la *structuration* du processus, au sens d'action structurelle, ou structurante.

- Les règles de toute nature sont produites de manière *hétéronome* ou *autonome* aux différents *niveaux de décision* du processus. Dans les deux cas elles peuvent impliquer de *l'imposition* ou bien de la *discrétion*.

- La structuration - ou régulation - du processus d'action concerne la *coordination des actions* et la *coordination des accomplissements des actions*.

- La structuration, et donc le processus, varient en termes de *forme* et dans le *temps*.

- L'évaluation du processus d'action concerne la *congruence* des variabilités de ses composantes, intégrant la congruence par rapport au *bien-être* des sujets agissants.

Toute construction théorique s'appuie sur des théories existantes, dont elle utilise ou retravaille des concepts et des propositions en même temps qu'elle se différencie d'autres théories. Ce faisant, elle se situe selon une manière de voir ; autrement dit, elle exprime une option épistémologique. Nous croyons opportun et utile d'explicitier à la fois les fondements théoriques et épistémologiques de ce que l'on propose, afin que tout chercheur puisse l'apprécier au mieux, ou bien le refuser avec raison. Ce texte est donc consacré à

introduire la théorie de l'agir organisationnel en présentant ses fondements : avant tout en puisant dans l'œuvre de Max Weber, puis chez d'autres grands auteurs que nous évoquerons dans l'ordre chronologique. Dans les paragraphes qui suivent nous exposerons d'abord les fondements épistémologiques de notre théorie, puis les fondements des principaux concepts, pour enfin aboutir aux développements ouverts de notre construction.

Les fondements épistémologiques

La réflexion épistémologique des sciences humaines et sociales a atteint son plus haut niveau - fondateur pour certains aspects - avec le *Methodenstreit*, le « débat sur les méthodes » qui s'est développé entre les deux dernières décennies du XIX^e et la première du XX^e siècle. Se sont affrontés alors ceux qui soutenaient l'unité de la méthode scientifique contre ceux qui soutenaient la spécificité des *sciences de l'esprit*, ou *sciences de la culture*¹.

Pour comprendre la portée de ce débat, il faut rappeler que pendant les deux siècles précédents, l'étude des phénomènes sociaux avait été fondée sur des analogies avec les systèmes mécaniques - objet de sciences comme la physique -, ou bien avec le système organique - objet de sciences comme la médecine et la biologie. Ces analogies, ou même homologues, amenaient à soumettre l'étude de la société - et des phénomènes qui y sont connectés - à l'explication causale propre aux sciences physiques et naturelles. Et vers la fin du XIX^e siècle, les auteurs qui, comme Emile Durkheim (1895), revendiquaient l'intelligibilité autonome des phénomènes sociaux contre le réductionnisme positiviste, acceptaient l'autre présupposé majeur du positivisme : l'unité de la méthode scientifique et son schéma d'explication.

¹ Nous désirons rappeler ici que notre réflexion épistémologique a beaucoup bénéficié des échanges avec les philosophes : Pietro Rossi, Mario Trincherio et Carlo Augusto Viano, dont nous avons eu le privilège d'être collègue à l'Université de Turin. Pour ce paragraphe concernant le débat sur les méthodes, nous faisons notamment référence, parmi leurs ouvrages, à : Rossi, 1956/1979; Rossi, Mori, Trincherio, 1975, ainsi qu'à l'introduction de Pietro Rossi à l'édition italienne de Weber, 1904/1922 et 1906/1922 (Rossi, 1958/1974). Un autre ouvrage de référence est : Aron, 1950.

La théorisation classique de ce schéma, qui prétend expliquer tout phénomène par des « lois » déterminant ses causes, est attribuée à John Stuart Mill (1843). En effet, ce même auteur, en traitant de « quelques problèmes sans solution » de l'économie politique, et plus en général des sciences sociales (Stuart Mill, 1844), suggérait pour ce domaine d'étude le recours à une explication capable d'examiner des « concours de causes » et de mettre en évidence des lignes « tendanciennes », remplaçant les certitudes de la généralisation et de la causalité nécessaire. Il avait donc indiqué aux sciences sociales un chemin différent à prendre. Néanmoins celles-ci, de l'économie à la sociologie, n'ont pas, jusqu'au *Methodenstreit*, explicitement refusé le schéma de l'explication causale positiviste.

Le débat sur les méthodes

C'est au sein de l'historicisme allemand que se développe le « débat sur les méthodes », par une réaction à l'extension du principe du déterminisme causal à l'étude de la société. Cette réaction - que l'on pourrait qualifier approximativement d'anti-positiviste - met en avant la singularité des événements humains, contre la régularité des événements naturels, et nie que la connaissance des formes culturelles et des institutions politiques, économiques et juridiques, où les êtres humains nouent leurs relations, soit gouvernée par des « lois sociales », analogues aux lois de la nature.

Le philosophe et historien allemand Wilhelm Dilthey (1883/1914-1936) expose le différend ontologique, gnoséologique et méthodologique entre sciences de la nature et sciences de l'esprit. Les premières étudient des phénomènes extérieurs à l'être humain et les expliquent par des relations causales, alors que les secondes étudient un domaine dont l'être humain est une partie intégrante et dont il a une connaissance qui vient de son expérience. Les sciences de l'esprit seraient donc caractérisées par la « compréhension subjective » comme méthode de recherche, c'est-à-dire la tentative de *revivre* l'expérience subjective (*Erleben*) d'autres sujets, pour comprendre le sens de leurs actions.

Par la position de Dilthey, une opposition totale s'établit entre « expliquer » (*Erklären*) et « comprendre » (*Verstehen*), l'explication étant réservée aux phénomènes du monde naturel et niée pour ceux du monde humain, où il s'agit de comprendre par l'*Erlebnis* l'expérience des sujets. Après Dilthey, Wilhelm Windelband (1894/1914) énonce un différend qui n'est plus fondée sur une opposition ontologique, mais sur des approches d'étude différentes. D'une part les sciences de la nature visent la construction de lois, la méthode est « nomothétique » ; d'autre part les sciences de la culture visent la singularité de chaque phénomène, la méthode est « idiographique ».

La distinction de Windelband est purement méthodologique. Son élève Heinrich Rickert (1896-1902) poursuit cette voie, et propose de distinguer deux modalités d'« explication » pour les deux types de connaissance : l'une suivant la détermination de lois, et l'autre centrée sur la mise en évidence de relations causales particulières entre des phénomènes individuels, c'est-à-dire entre des laps de temps successifs au cours du développement d'un même processus. De cette façon Rickert rejette le présupposé positiviste portant sur l'unicité de l'explication : les sciences de la culture - ou désormais sciences historiques et sociales - expliquent elles aussi, du fait qu'il n'y a pas une seule manière d'expliquer.

La troisième voie

Enfin, au début du XX^e siècle, Max Weber (1904/1922 et 1906/1922), suivant le chemin tracé par Windelband et Rickert, met nettement en évidence une « troisième voie » par rapport à l'opposition de départ entre l'explication positiviste et la compréhension qui refuse toute explication. Pour Weber les sciences historiques et sociales sont caractérisées par une orientation vers la singularité, elles doivent avant tout comprendre le sens des événements humains, mais cette compréhension n'est plus un acte d'intuition immédiate, une simple participation empathique, elle demande une validation rationnelle et intersubjective, la reconstruction des éléments de l'agir dans leur contexte de signification.

La démarche de Weber développe à la fois la compréhension du sens subjectif de l'agir et l'explication des phénomènes sociaux au travers des procédures objectives et vérifiables. La vérification de l'interprétation, quant à elle, ne se réalise pas au travers des modes d'origine positiviste, mais par des procédures d'imputation causale, fondées sur des « jugements de possibilité objective » (*objektive Möglichkeitsurteile*). L'explication d'un événement fait référence aux « conditions » qui l'ont rendu objectivement possible, où le jugement de chaque condition porte sur la distinction entre « causation adéquate » (*adäquate Verursachung*) et « causation accidentelle » (*zufällige Verursachung*), c'est-à-dire sur le degré de nécessité de chaque condition pour la production de l'événement.

Ajoutons quelques précisions, à partir des arguments méthodologiques de Weber. En premier lieu, les causes des phénomènes sociaux sont toujours innombrables ; le chercheur peut inter-changer les phénomènes étudiés dans leurs rapports de cause à effet, et sélectionne les conditions causales saillantes, se référant à ses propres orientations de valeur. En second lieu, la relation causale est toujours entendue de manière non déterministe, c'est-à-dire comme possibilité objective. Enfin, l'explication ne consiste pas dans la simple recherche de régularités statistiques : elle implique la mise en évidence des manières par lesquelles des conditions objectives deviennent des causes effectives, au travers de l'agir intentionnel des sujets agissants.

Comprendre et expliquer sont tous les deux nécessaires selon l'épistémologie weberienne, du fait que les deux termes du débat ont complètement changé leur sens par rapport au point de départ. Des décennies se sont écoulées et une troisième voie épistémologique est mise en évidence, qui s'oppose en même temps aux deux cornes de l'ancienne alternative entre positivisme et anti-positivisme.

Pour une épistémologie de l'organisation

Dans le domaine d'étude de l'organisation – comme en général dans les sciences humaines et sociales – on peut retrouver les trois voies épistémologiques.

Certes, en termes de quantité, les approches et les courants positivistes sont largement prédominants. Il faut tenir compte de deux grandes influences qui se sont exercées sur les sciences humaines et sociales surtout à partir des années 1930 et 1940 : d'une part la réaffirmation neo-positiviste de l'applicabilité du schéma classique d'explication à ces sciences, en particulier dans la variante probabiliste (Hempel, 1965) ; d'autre part la diffusion du fonctionnalisme et de sa méthode d'explication (Merton, 1949), spécialement par la sociologie et la psychologie sociale. Toutefois, des approches et des courants anti-positivistes sont toujours présent tout au long des développements de la pensée organisationnelle, inspirés notamment par la phénoménologie sociale ou l'interactionnisme et l'ethnométhodologie, proposant parfois des démarches originales. Et enfin ne manquent pas des contributions théoriques, de Weber à nos jours, dont à la fois la construction conceptuelle et la vision du monde s'opposent à l'ancien dilemme objectivisme / subjectivisme².

A partir d'une telle lecture de la pensée organisationnelle, nous avons proposé un schéma d'identification des *conceptions* de fond, c'est-à-dire des *manières de voir*, ou de *concevoir*, l'organisation qui coexistent, variablement représentées, dans la littérature concernée (Maggi, 1984/1990).

- Une conception de l'organisation comme *système social prédéterminé* par rapport aux sujets agissants. Cette conception a deux variantes : l'organisation est conçue comme un système mécanique ou comme un système organique.

² Nous partageons ce que dit Bourdieu (1980) de l'opposition entre "objectivisme" et "subjectivisme" : parmi celles qui traversent les sciences humaines et sociale, elle s'avère être à la fois la plus dangereuse et la plus fondamentale. Bien que cette opposition ne soit pas propre à notre manière de voir, nous l'utilisons donc au cours de cet ouvrage comme tout le monde l'utilise, y compris ceux qui la refusent.

Dans les deux cas elle implique une rationalité objective, *a priori*. Elle est expliquée en termes de relations de cause à effet nécessaires ou probables ; ou bien en termes de rapports fonctionnels.

- Une conception de l'organisation comme *système social construit* par les interactions des sujets, une construction culturelle qui s'objective et s'institutionnalise. Cette construction n'est pas intentionnelle ; la rationalité des sujets est reconnaissable *a posteriori*. Il faut observer *hic et nunc* le phénomène organisationnel concret : il est unique, incomparable ; l'explication n'a pas de sens.

- Une conception de l'organisation comme agir social, comme *processus d'actions et de décisions*. Cette conception ne sépare pas l'organisation et les sujets agissants qui mettent en œuvre et développent le processus. La rationalité du processus est intentionnelle et limitée. L'interprétation implique la compréhension du sens de l'agir et son explication en termes de causation adéquate dans le développement du processus au cours du temps.

Nous avons proposé ce schéma, résumé ici, comme un guide de lecture de la littérature sur l'organisation. Les trois voies épistémologiques se reflètent inévitablement dans les manières de voir l'organisation – comme d'ailleurs tout autre domaine d'étude des sciences humaines et sociales. Elles traversent toutes les disciplines concernées*.

Bien sûr, ce schéma n'est pas un classement : ce serait une grave erreur que de « caser » auteurs et théories « dans » les alternatives épistémologiques. Au contraire, l'épistémologie de l'organisation est le meilleur repère pour s'interroger sur, et pour essayer de comprendre les orientations de chaque contribution théorique ou sous-jacentes à chaque recherche. Ces orientations seront toujours plus ou moins nuancées et plus ou moins explicitées. Le repère

* [Un ouvrage collectif (Maggi, 2011) est consacré à l'interprétation de l'agir humain selon plusieurs théories présumant la troisième voie épistémologique, de grands auteurs ainsi que de chercheurs contemporains, et dans différents cadres disciplinaires : psychologie, sociologie, économie, droit, linguistique, sciences de l'éducation, ou le domaine d'étude interdisciplinaire de l'organisation.]

des alternatives épistémologiques est une « boussole » qui aide à comprendre où l'on se situe.

Avec ces précisions, nous pouvons dire que la théorie de l'agir organisationnel se situe selon la troisième voie exposée par Max Weber.

La contribution de Max Weber

Max Weber (1864-1920) dont les compétences dans les sciences sociales vont du droit à l'économie et à l'histoire, est considéré comme l'auteur classique sans doute le plus important de la sociologie. Son œuvre est pour plusieurs aspects au fondement de la théorie de l'agir organisationnel.

L'agir social et ses formes idéal-typiques

Weber pose comme question des sciences historiques et sociales *l'agir social*, distingué d'autres formes d'agir. Par *agir* on doit entendre « une attitude humaine (qu'il s'agisse de faire, de délaisser ou de subir) si, et en tant que, le sujet agissant ou les sujets qui agissent relient un *sens* subjectif à cette attitude ». L'attribut *social* désigne « un agir qui est référé - selon le sens intentionnel que lui donne le sujet agissant - à l'attitude d'autres sujets et est orienté dans son cours au regard de l'attitude d'autrui » (Weber, 1922).

Le concept d'*agir doué de sens* renvoie à l'épistémologie weberienne. Il requiert en premier lieu une *compréhension* de l'agir social en vertu d'une démarche interprétative ; ensuite les hypothèses interprétatives doivent être soumises à une vérification empirique ou en d'autres termes, à des opérations d'*explication* causale.

Weber propose une typologie des « formes pures » de l'agir sur la base de ses « déterminants », c'est-à-dire de ses *motifs* :

- l'agir déterminé *de façon rationnelle par rapport au but*, c'est-à-dire « en considérant rationnellement les moyens par rapports aux buts, et les buts par rapport aux conséquences, et aussi différents buts possibles en relation réciproque » ;

- l'agir déterminé *de façon rationnelle par rapport à la valeur*, c'est-à-dire « par la croyance dans une valeur – éthique, esthétique, religieuse ou autre – d'un comportement, indépendamment de ses conséquences » ;
- l'agir déterminé *de façon affectuelle*, c'est-à-dire « par des affects et des états du sentir » ;
- l'agir déterminé *de façon traditionnelle*, c'est -à-dire « par une habitude acquise » (Weber, 1922).

Ces *types purs* - Weber le souligne à plusieurs reprises - constituent une construction conceptuelle : la réalité historique manifeste toujours un mélange des différentes orientations.

La construction de l'idéal-type - comme Weber lui-même le dit (Weber, 1904/1922) - est le résultat de la mise en évidence et de la connexion de différents caractères d'une quantité de phénomènes historiques, diffus et discrets, existants en différente mesure, dans un cadre conceptuel unitaire. Ainsi construit, l'idéal-type ne sera jamais présent dans la réalité historique, qui s'éloignera toujours, plus ou moins, de la pureté conceptuelle. Il n'y aura donc jamais une manifestation historique d'agir rationnel par rapport au but, ou bien d'agir traditionnel, au sens pur, mais seulement des tendances, plus ou moins accentuées. Cela implique en outre que l'agir rationnel des êtres humains est toujours relatif, limité, simultanément dirigé aux buts et aux valeurs, aux affects et aux traditions. Justement du fait d'être un concept, le type pur sert à confronter le phénomène singulier, et par cela, sert à son interprétation.

Par la référence à la définition d'agir social doué de sens, on peut reconnaître comme tel l'agir organisationnel, ainsi que l'on peut reconnaître ses caractères par la référence aux types idéaux de l'agir.

Weber et les autres manières de voir l'action sociale

La contribution de Weber à la réflexion sur l'action ne peut être disjointe de la pleine compréhension de ses prémisses épistémologiques. A ce propos, il est utile de confronter à la lumière de ses prémisses la conception de l'*agir social* weberien avec les autres conceptions et théories de l'action.

Pour Weber, l'étude de l'*agir* doit toujours être située dans une manière de voir qui intègre le temps comme variable fondamentale, c'est-à-dire dans une conception en termes de *processus*. Pour définir le domaine des sciences sociales, Weber choisit un verbe utilisé comme substantif (*Handeln*) plutôt que le terme « action » (*Handlung*) : cela souligne, même du point de vue linguistique, sa conception en termes de processus des phénomènes sociaux³.

Ce résultat devient d'autant plus appréciable lorsqu'on le met en perspective avec ce qu'affirme un grand auteur contemporain, Norbert Elias : « Les mots que le langage nous donne, les concepts mêmes qui codéterminent de manière décisive la mentalité et les actions des individus qui se développent dans leur domaine, nous conduisent finalement à penser que l'individu défini comme singulier et la pluralité des individus représentés comme société seraient du point de vue ontologique quelque chose de différent » (Elias, 1987). En effet, à côté de la manière de voir weberienne en termes de processus, nous trouvons dans les sciences sociales des manières de voir qui réifient l'« objet » de leur étude. En bref, il y a d'un côté des conceptions qui réifient les ensembles sociaux et les prédéterminent par rapport à l'individu, et de l'autre côté, les perspectives qui, dans une réification de sens opposé, considèrent uniquement les individus comme réels, réduisant par là même les structures à des constructions culturelles exclusivement subjectives. Ces différentes conceptions, même si elles ont des origines lointaines, sont toujours représentées dans le panorama actuel des sciences sociales. Et chacune d'elles a essayé de développer une théorie de l'action avec des résultats bien différents.

³ C'est justement à partir de cette suggestion de Weber que nous proposons notre théorie comme *théorie de l'agir organisationnel*. Nous l'avons souvent présentée en termes de *théorie de l'action organisationnelle* dans nos précédents écrits, dont plusieurs en français ; mais nous avons noté que notre concept d'« action organisationnelle », voulant indiquer l'action organisatrice, ou organisante, a été parfois entendu au sens d'action accomplie, voire « action organisée », ce qui relève d'un autre point de vue (par exemple : Terssac, 2002 : 15, 286). Nous sommes contraints de parler de *organizational action* en anglais, mais la langue française, comme les autres langues latines et la langue allemande, nous permet avantageusement d'utiliser le verbe substantivé. Par ailleurs l'expression « agir organisationnel » existe (par exemple : Pesqueux, 2002 : 390), toutefois à notre connaissance il n'a pas été proposé avant nous un concept et une théorie de l'*agir organisationnel*.

Il suffit ici de prendre brièvement en compte deux conceptions de l'action qui, en revendiquant une continuité avec la pensée weberienne, en représentent au contraire une alternative. C'est dans le cadre d'une vision du système social comme « organisme social » que s'est développée la théorie de l'action sociale d'un auteur aussi important pour l'école fonctionnaliste que l'est Talcott Parsons (1937 ; 1951). De même, une vision que l'on pourrait définir de l'« acteur social », privilégie comme niveau d'analyse les individus singuliers et leurs interactions concrètes et quotidiennes. Parmi les écoles de pensée qui s'inscrivent dans cette perspective, deux occupent une place particulièrement importante : l'interactionnisme symbolique (Mead, 1934 ; Blumer, 1969) et la phénoménologie sociologique (Schütz, 1932/1960 ; Berger, Luckmann, 1966).

Or, la théorie de l'agir social de Weber et ces autres théories de l'action diffèrent en réalité pour deux raisons fondamentales. En premier lieu, la conception en termes de processus, développée par Weber, se distingue parce qu'elle évite la dichotomie de l'individu et de la société, et le choix de l'un ou de l'autre pôle comme principale question d'analyse. La conception de Weber s'approche donc de la réponse au « dilemme de l'action », c'est-à-dire de la maîtrise du rapport complexe entre les choix individuels et les contraintes sociales.

La deuxième raison, strictement reliée à la première, concerne le choix d'un mode de connaissance adapté à l'étude des artefacts humains. Dans la conception selon laquelle le système est prédéterminé par rapport à des individus on est face à des modèles d'explication mécaniste ou bien à des schémas d'explication fonctionnelle, les uns et les autres variablement empruntés par les sciences sociales. De son côté, la conception de l'« acteur social » repose de façon cohérente sur des schémas d'analyse qui s'opposent aux généralisations de toutes sortes, valorisant au contraire la spécificité et l'unicité du phénomène singulier au travers de descriptions souvent détaillées et minutieuses.

L'épistémologie weberienne considère la compréhension comme le point de départ de l'analyse scientifique ; toutefois, elle requiert de procéder à une

explication de l'agir social sur des bases empiriquement vérifiables auxquelles la compréhension puisse se référer pour ne pas sombrer dans l'arbitraire. La compréhension concerne le sens de l'action ; l'explication sert à rendre compte de la dimension causale - en *causalité adéquate* - des conditions empiriques de l'action. Suivant cette démarche, l'évaluation de la possibilité objective de relations causales entre les actions ou les événements individuels au cours d'un processus, s'appuie sur la confrontation des processus réels avec des processus d'action hypothétiques idéalement construits.

Dans le domaine d'étude de l'organisation, une conception en termes de processus évite les difficultés logiques à la fois de ceux qui considèrent l'organisation comme une donnée prédéterminée par rapport à l'individu, mais aussi de ceux qui considèrent l'organisation comme le produit objectivé de nombreux entrelacements d'actions subjectives. Quant au mode de connaissance, l'étude de l'organisation comme processus d'agir social évite les explications mécanistes ou fonctionnelles ainsi que le refus de toute explication, poursuivant la compréhension du sens intentionné de l'action et son explication en termes de causalité adéquate dans le développement du processus.

L'agir organisationnel comme forme d'agir social

Weber s'intéresse à l'organisation dans sa réflexion concernant les formes idéal-typiques du *pouvoir*. La lecture de ce thème ne doit pas se limiter aux pages concernant la bureaucratie et surtout, il ne faut pas considérer Weber comme le « théoricien de la bureaucratie » - comme l'a fait par ailleurs une grande partie de la littérature organisationnelle, des sciences politiques et des sciences de l'administration. Une telle lecture doit au contraire se référer aux définitions weberiennes des concepts d'agir social ainsi qu'à la différence fondamentale entre *idéal-type* - entendu comme instrument heuristique pour étudier les phénomènes sociaux - et la réalité historiquement donnée, comme nous l'avons auparavant rappelé.

Weber définit directement et de manière univoque l'organisation comme une forme d'agir. Dans toutes les formes de pouvoir - pouvoir légal,

traditionnel ou charismatique, qui correspondent aux formes pures d'agir social - existe l' « appareil administratif » dont l'agir est dirigée de façon continue vers la mise en acte d'un ordre. « L'existence de cet agir est ce que l'on désigne avec le terme 'organisation' » (Weber, 1922).

L'agir organisationnel, dans sa forme idéal-typique et par rapport aux autres formes pures d'agir social, se caractérise par une *rationalité intentionnelle*. La rationalité d'un tel agir n'a néanmoins rien à voir avec les visées de rationalité objective diffusées dans la littérature concernant l'organisation. Elle doit toujours être entendue par rapport aux connaissances et aux attentes d'un sujet agissant. Il s'agit bien d'un sens particulier, intentionnel, de la part d'un sujet qui définit sa propre conduite par rapport au but, c'est-à-dire qui opère une tentative de mise en rapport moyen-fin pouvant se révéler erronée ensuite à lui-même ou aux yeux d'observateurs dotés de connaissances différentes.

La théorie de l'agir organisationnel a plusieurs de ses fondements dans l'œuvre de Weber. Notamment l'agir organisationnel :

- est une forme de l'agir social ; il est un agir humain - d'un ou de plusieurs sujets - doué d'un sens intentionnel qui en oriente le cours en référence à l'attitude d'autres sujets ;
- est conçu comme processus d'actions ;
- est caractérisée par une rationalité intentionnelle ; il est orienté vers un but sur la base du sens intentionnel des sujets, de leurs connaissances et attitudes ;
- est dirigé vers la mise en acte d'un ordre ;
- est étudié par une démarche qui relie la compréhension du sens de l'action avec l'explication des relations de causalité adéquate dans le développement du processus.

Barnard, Simon et l'école simonienne

La manière de concevoir l'agir organisationnel comme processus d'action sociale ainsi que ses caractères d'intentionnalité et de rationalité, a été partagée

et développée par d'autres grands auteurs, tels que Chester Barnard et Herbert Simon.

La contribution de Chester Barnard

C'est en 1938 qu'est publié *The Functions of the Executive*, un livre appelé à devenir une œuvre de référence dans la pensée organisationnelle, comme en témoignent les nombreuses éditions et les études qui y sont consacrées. Son auteur, Chester Barnard (1886-1961) est un dirigeant d'entreprise, directeur général de la New Jersey Bell Telephone Company (appartenant à Bell Telephone System) mais ses compétences dans le domaine des sciences sociales sont particulièrement remarquables. L'ouvrage est le résultat de conférences tenues par Barnard à l'Université de Harvard sur l'invitation de Lawrence Henderson, illustre chercheur de cette université.

The Functions of the Executive ne traite pas seulement de thèmes concernant la direction de l'entreprise comme le titre pourrait le laisser supposer : en réalité, Barnard esquisse une théorie générale de l'organisation. Les thèmes principaux du livre sont l'action coopérative et ses composantes ; la définition de l'organisation formelle et les rapports entre organisation informelle et organisation formelle ; et l'autorité définie par référence à la participation de l'individu au processus organisationnel.

Barnard part de l'étude de l'action intentionnelle du sujet et de l'action coopérative entre deux ou plusieurs individus pour parvenir à une théorie de l'organisation en tant que *coordination d'actions coopératives*. Sa vision s'oppose ainsi à celle de l'école des *Human Relations* qui, à la même époque, réduit l'organisation à des groupes de personnes. La lecture qui présente Barnard comme un représentant de ce courant d'études, et proposant une vision coopérative et idyllique de l'entreprise est tout simplement erronée.

L'influence de Vilfredo Pareto sur les études de Barnard

Pour mieux comprendre l'œuvre de Barnard il peut être utile de prendre en compte l'influence que la pensée de Vilfredo Pareto a eu sur lui et plus

particulièrement les concepts de *système*, d'*équilibre*, d'*interdépendance* et la distinction entre *actions logiques* et *actions non logiques* (Pareto, 1916).

Pendant les années 1930, la pensée de l'économiste et sociologue italien Vilfredo Pareto exerce une forte influence sur les penseurs des sciences sociales aux Etats-Unis. La diffusion qu'en a fait Laurence G. Henderson (1935), est à ce titre centrale. Ce chercheur de Harvard avait plusieurs centres d'intérêt et possédait les compétences lui permettant de cumuler sa formation originelle en physique-chimie et physiologie avec la méthodologie des sciences sociales. Ainsi, Henderson a pu comparer du point de vue logique le système sociologique de Pareto à un composé physico-chimique, où plusieurs variables sont en relation mutuelle. Le système de Pareto permet d'étudier les systèmes sociaux où l'interdépendance des variables est encore plus diffuse que dans les systèmes naturels, autrement dit, les systèmes dans lesquels une grande *complexité* préside. Barnard reçoit la conception du système social de Pareto par l'intermédiaire de Henderson et à partir de cette base, il développe une théorie de l'action coopérative.

Pour Pareto, le système est caractérisé par une tendance spontanée à l'*équilibre*. Quand, pour quelque raison que ce soit, l'état d'équilibre s'altère, des forces naissent pour le rétablir. Dans le cas du système social, ces forces sont principalement des *sentiments* qui passivement font sentir aux individus l'altération du système et qui, de manière active, les font agir dans le sens du refoulement ou de la compensation des causes de l'altération. L'action humaine peut être guidée par une logique qui enchaîne moyens et fins mais selon Pareto, la plus large partie des actions humaines est en réalité orientée par des sentiments : ce n'est que dans un second temps que les individus cherchent à rationaliser le sens de leurs actions. Si l'on voulait se rapprocher plus précisément encore de la terminologie de Pareto, on pourrait dire que la classe des actions logiques, celle guidée par une rationalité objective, ne constitue qu'une partie marginale de l'agir humain ; la majorité étant représentée par des actions non logiques.

On retrouve chez Barnard cette même conception de l'action lorsqu'il parle de l'équilibre de l'organisation : les individus ne participent pas à l'organisation sur la seule base de calculs économiques. De façon plus générale, on peut dire que l'existence de l'organisation formelle s'appuie sur la tendance naturelle des individus à *coopérer*.

Un système coopératif se définit pour Barnard comme un ensemble de composantes physiques, biologiques, personnelles et sociales qui sont dans une relation spécifique grâce à la coopération de deux ou plusieurs personnes pour une ou plusieurs fins. Ces éléments agissent entre eux de manière interdépendante, formant ainsi un système ; mais s'il existe bien une tendance spontanée qui conduit à la formation d'un tel système, il n'en est pas de même pour son *gouvernement*. Ces éléments ne constitueraient pas une relation durable si sur eux n'agissait pas une *coordination consciente* et pré-ordonnée en vue d'objectifs explicites. C'est justement ce sous-système de coordination de l'action coopérative qui constitue l'organisation.

Dans l'ouvrage de Barnard, on retrouve donc toujours cette tension continue entre une conception du système caractérisé par une tendance à la coopération et l'idée qu'un système coopératif durable est toujours gouverné par des processus intentionnels de décision. Ce faisant, Barnard ajoute à la référence à Pareto la notion de *processus* pour caractériser l'action organisationnelle, se rapprochant ainsi de la conception weberienne.

L'organisation comme coordination consciente des actions

Barnard définit le système organisationnel en termes de « système d'activités ou forces personnelles consciemment coordonnées ». Il convient de préciser comment se situe dans cette conception la dichotomie formel / informel, étant donné l'usage très large qu'il a été fait de cette dichotomie dans la littérature organisationnelle à partir du moment où elle a été proposée par l'école des *Human Relations*. Barnard reconnaît l'importance des relations informelles, c'est-à-dire des relations qui ne s'instaurent pas par l'obtention d'une fin consciente mais qui établissent des attitudes, des coutumes, des

institutions et qui représentent le moment préliminaire du choix d'objectifs communs qui caractérise les organisations formelles. Ainsi, l'organisation s'exprime avant tout de manière informelle et seulement par la suite - et en partie - de manière formelle. En outre, Barnard souligne que la dimension informelle est nécessaire à tous les niveaux, plus particulièrement au niveau de la direction parce que c'est sur ce dernier que se fonde une grande partie de la communication organisationnelle.

La communication constitue le tissu connectif de l'organisation, elle est ce qui détermine les modes de coordination. Par l'intermédiaire de la communication, il est possible de partager les fins communes et il est aussi possible de coordonner les actions en vue de l'obtention d'un résultat. La communication qui caractérise l'organisation est celle qui est douée d'*autorité*.

L'autorité est conçue par Barnard comme le trait d'union entre la prédisposition *subjective* de l'individu à accepter des objectifs organisationnels et la structuration *objective* représentée par la coordination : elle explicite l'*influence* qu'un sujet a sur les décisions d'un autre. Définie de cette manière, l'autorité ne coïncide évidemment pas avec la hiérarchie : même le conseil d'un subordonné, quand il est accepté, est doué d'autorité. D'autre part, il n'est pas dit qu'un ordre fixé soit nécessairement suivi. La communication d'autorité est efficace à condition : que le récepteur comprenne le contenu de la communication ; qu'il perçoive cette communication comme congruente par rapport aux fins de l'organisation au moment de la décision ; qu'il la considère comme compatible avec son intérêt personnel ; qu'il soit dans un état mental et physique lui permettant d'y adhérer.

Il existe donc un espace dans lequel l'individu est disposé à accepter comme prémisse à sa décision une communication d'autorité : Barnard définit cette disposition au travers du terme *zone d'indifférence*. Une communication d'autorité qui se poserait en dehors de cette zone n'aurait pas d'efficacité et ne serait pas suivie.

Ce que nous avons présenté dans ces lignes n'est pas exhaustif par rapport à la fécondité de la pensée de Barnard, mais peut cependant suffire

pour confirmer ce que soutient un de ses critiques les plus intransigeants quand il affirme qu'« on n'exagérerait pas en disant que le champ d'étude de l'organisation est dominé par Max Weber et Chester Barnard » (Perrow, 1972/1986).

La théorie de l'agir organisationnel tire avant tout de l'œuvre de Barnard la mise en évidence des rapports entre l'agir social du sujet singulier et l'agir coopératif et sa coordination consciente. Par contre, notre théorie considère l'agir organisationnel pertinent même pour l'agir compétitif et conflictuel. Elle se réfère encore à Barnard pour la manière dont il a mis en lumière les liens entre les éléments informels et formels de la coordination, ainsi que le caractère relationnel de la communication douée d'autorité.

La contribution de Herbert Simon à l'étude de l'organisation

La pensée de Barnard a influencé plusieurs générations d'auteurs du domaine d'étude de l'organisation : mais si *The Functions of the Executive* n'a jamais cessé d'être actuel, cela est aussi dû à Herbert A. Simon (1916-2001). Dans son premier et célèbre ouvrage sur l'organisation, *Administrative Behavior* (Simon, 1947), il cite plusieurs fois en soutien de ses propositions l'œuvre de Barnard, envers lequel il reconnaît explicitement des dettes intellectuelles. Il est à ce sujet important de rappeler ce que Simon a lui-même déclaré 30 ans plus tard, à l'occasion de la remise de son prix Nobel d'économie : « les nombreuses références au travail de Barnard dans *Administrative Behavior* témoignent, même si c'est de manière inadéquate, l'impact qu'il a eu sur ma pensée concernant l'organisation » (Simon, 1978).

Dans les années 1940, Simon affirme la nécessité de construire une théorie qui puisse rendre scientifique la recherche sur l'organisation, en la dégagant des apories logiques et empiriques des « principes organisationnels » donnés par la *Science of Administration*.

Le titre du livre et la déclaration de Simon d'opérer dans le cadre de l'« administration », comme on l'entendait à l'époque, ne doivent pas être la

cause de malentendus. En effet, il fonde une théorie de l'organisation centrée sur l'étude logique et psychologique des processus de formation et d'exécution des décisions dans le processus organisationnel. La référence à l'« administration » répond donc à l'usage courant du temps, mais sert aussi à Simon pour distinguer les aspects liés aux valeurs dans les décisions de leurs aspects factuels.

« *La théorie organisationnelle est typiquement la théorie de la rationalité intentionnelle et limitée* »

Construire une théorie de l'agir organisationnel signifie approfondir le concept de rationalité du sujet agissant. Simon est d'un très grand apport pour cette question cruciale grâce à ses connaissances qui s'étendent dans un éventail vraiment impressionnant de disciplines scientifiques (les motifs avancés pour lesquels le prix Nobel lui a été attribué indiquent des contributions très importantes dans les domaines suivants : *science theory, applied mathematics, statistics, operation analysis, economics and business administration* en plus des disciplines dans lesquelles il a eu le *professorship*, c'est-à-dire *political sciences, administration, psychology and information sciences*).

Les attributs fondamentaux de la rationalité sont ceux de l'*intentionnalité* et de la *limite* : Simon renverse le schéma d'analyse des sciences de l'administration et de la micro-économie néoclassique qui se fondaient sur une conception de la rationalité objective, c'est-à-dire absolue. L'affinité est forte avec la pensée de Weber, même si Simon n'y fait pas référence.

Si la conception de l'*homo œconomicus* a connu un large succès dans le milieu des économistes en raison de sa simplicité, Simon doute qu'une telle conception soit aussi réaliste, et en particulier qu'elle soit valide pour l'étude des processus d'actions et de décision, voire de l'organisation. De la même façon que l'action économique, l'action organisationnelle est guidée par la rationalité, c'est-à-dire qu'elle se développe dans un processus décisionnel qui met en relation des moyens et des fins. Mais ni les moyens, ni les fins ne peuvent être considérés comme absolument rationnels parce qu'ils ne sont

jamais dans une relation optimale. La rationalité est poursuivie de manière intentionnelle mais il faut reconnaître que les décisions ne sont jamais prises dans des conditions de certitude.

Il nous est alors possible de confronter la conception de l'*homo oeconomicus* avec le schéma de rationalité proposé par Simon en décomposant, comme il le propose lui-même, les éléments d'analyse du processus décisionnel.

- *Selon la rationalité objective de l'homo oeconomicus* : les informations sont « parfaites », et donc « toutes » les alternatives des actions possibles sont connues ; il est possible de calculer « toutes » les conséquences de chaque stratégie ; le sujet agissant a une fonction d'utilité exacte pour ses choix, qu'ils soient actuels ou futurs. Sa décision est toujours optimale : elle vise la « maximisation ».

- *Selon la rationalité intentionnelle et limitée* : les informations sont imparfaites, et donc la connaissance des alternatives d'action est toujours incomplète ; la connaissance des conséquences de l'action est fragmentaire ; les préférences ne sont pas parfaitement ordonnables et leur variation dans le temps n'est pas prévisible. La décision peut être tout au plus satisfaisante (*satisficing vs. maximizing*).

Selon le schéma de la rationalité intentionnelle et limitée, le décideur n'a pas la connaissance complète que l'on attribue généralement à l'*homo oeconomicus* (et que Simon définit d'ailleurs ironiquement de « rationalité olympique »), autrement dit, il ne choisit jamais la meilleure alternative parmi toutes celles possibles. Plutôt que de chercher à « maximiser » son utilité, il peut s'engager dans la recherche de solutions suffisamment bonnes ou, comme le dit Simon, *satisfaisantes*. Pour les atteindre, il suffit de suivre « des normes pratiques relativement simples qui n'imposent pas un poids trop lourd à sa capacité de penser » (Simon, 1947).

La structure et la coordination

Depuis toujours la *structure* constitue un concept crucial pour toute théorie de l'organisation - comme d'ailleurs pour les sciences sociales en général.

Dans la théorie de la rationalité intentionnelle et limitée la structure est définie comme la manière dont se coordonnent les décisions et les actions : elle est production et reproduction des règles de l'agir. Il s'agit d'une définition dont la capacité heuristique pour l'analyse des processus organisationnels n'a toujours pas été dépassée.

La coordination permet que les décisions, compatibles entre elles en vue de l'obtention du but, soient adoptées par tous les sujets de l'action coopérative ; elle permet que chaque coopérateur connaisse le comportement des autres. La coordination est donc demandée par l'efficacité de l'agir coopératif. Simon distingue en outre entre l'*auto-coordination* - possible lorsque le petit nombre de coopérateurs admet une observation directe et réciproque - et la coordination ordonnée comme choix d'organisation. On peut voir ici le fondement d'une réflexion sur le moment génétique de l'organisation, entendue par Simon comme coordination préalable à l'action et distinguée de la coordination contextuelle à l'action : distinction que Barnard n'avait pas soulignée.

L'organisation est alors vue par Simon comme un ensemble de programmes d'action dans lesquels les fins que l'on veut atteindre s'enchaînent avec les moyens dont on dispose. On peut identifier un *programme substantif* de large portée concernant les objectifs et un programme de type *procédural* concernant les moyens et les connaissances ordonnées vers l'obtention des objectifs. Encore faut-il toujours prendre en compte le fait qu'on ne peut pas séparer les moyens et les fins dans les situations réelles parce que les moyens ne sont pas neutres par rapport aux valeurs et les finalités sont souvent instrumentales par rapport à des finalités plus lointaines.

Simon souligne l'importance des modalités qui font qu'un tel enchaînement se met en place en même temps qu'on le met sous contrôle. Il

critique le corps classique de l'administration qui considérait la hiérarchie dans le sens d'autorité formelle, comme la modalité unique de coordination que l'on pourrait configurer de manière optimale selon les principes de la bonne administration. L'autorité entendue comme « pouvoir d'émettre des décisions qui servent de guide à l'action d'autrui » est certainement propre à l'organisation, mais son caractère est relationnel, comme pour Barnard. En outre, les prémisses de la décision d'un individu arrivent aussi sous la forme d'*informations* ou de *suggestions*, et peuvent être influencées de manière plus durable au moyen de la *formation* et de *l'engagement*. De la même façon que Barnard, Simon souligne aussi l'importance, voire pour certains aspects la prééminence, des communications informelles par rapport aux communications formelles : fondamentalement du fait que le processus d'actions et de décisions est engagé dans un changement continu.

L'apport de Simon à la définition de la rationalité intentionnelle et limitée est bien évidemment fondamental pour la théorie de l'agir organisationnel. De même, la définition de la structure comme coordination des actions et des décisions, comme régulation du processus, est très importante. C'est à partir de cette définition que la théorie de l'agir organisationnel développe la réflexion sur la *variabilité de la structure* (Maggi, 1984/1990) – entendue comme structuration, comme agir structurant ou régulateur – en opposition aux réifications de « la structure de l'organisation » propres aux approches mécanistes et fonctionnalistes aussi bien qu'aux subjectivistes. En outre c'est à partir de la définition simonienne d'« auto-coordination » que notre théorie développe la réflexion sur l'agir organisationnel comme *pré-ordination*, ou ordination *préalable* à l'action, et ordination *contextuelle*, ou *intrinsèque* à l'action⁴. Enfin, l'apport de Simon est également important concernant les thèmes de la communication et de l'autorité qu'il a approfondi d'après Barnard.

⁴ Voir, dans cet ouvrage : livre II, chapitres deuxième et troisième.

Les développements de l'école simonienne

Depuis la proposition de la théorie de la rationalité intentionnelle et limitée, Simon a procédé avec ses collaborateurs au renforcement de son schéma par rapport à différents domaines d'application. Dans le domaine d'étude de l'organisation, une étape importante de développement de l'école simonienne est franchie en premier lieu dans l'ouvrage *Organisations* de James G. March et Herbert Simon (1958).

Dans cet ouvrage, des thèmes que Simon avait déjà traités dans *Administrative Behavior* sont repris et élargis, comme par exemple les thèmes des processus d'influence, d'équilibre organisationnel, des niveaux des décisions. Une contribution particulièrement significative concerne l'interprétation de la variabilité de la structure, non seulement entre différents processus mais aussi dans le même processus organisationnel.

Simon et March montrent que la structuration s'articule par rapport à la distribution de l'activité décisionnelle sur des objectifs de différents niveaux : du choix des objectifs généraux au choix des sous-objectifs opérationnels. L'action de structuration n'est jamais représentée par des choix de centralisation rigide ou inversement, par des choix de décentralisation complète : solutions de centralisation et de décentralisation coexistent en effet, tout en étant combinées de manière variable selon les différents *niveaux de décision*. Cette réflexion permet de dépasser non seulement les affirmations des approches mécanistes concernant l'existence d'une structure unique et optimale mais aussi les interprétations réductrices, surtout d'origine fonctionnaliste, qui opposent les « structures centralisées rigides » aux « structures décentralisées et flexibles ».

Un autre renforcement important du schéma de la rationalité limitée vient d'une série d'études sur la formation des décisions des politiques économiques auxquelles Simon lui-même a participé. Cette ligne de recherche a été menée par Richard M. Cyert et James G. March sur les processus décisionnels des entreprises. Cyert et March sont arrivés à une théorie du comportement de l'entreprise (Cyert, March, 1963) comportant des implications

importantes tant pour le développement de la théorie de l'entreprise que pour les études de l'organisation.

L'œuvre de Thompson

Si l'on veut poursuivre le fil rouge que nous venons de faire ressortir en reliant la perspective d'étude et les développements des concepts de différents auteurs qui sont au fondement de la théorie de l'agir organisationnel, l'œuvre de James D. Thompson (1920-1973) constitue assurément un jalon majeur.

Thompson et l'élargissement de la « tradition innovatrice » simonienne

Thompson est le fondateur de l'*Administrative Science Quarterly*, revue centrale dans le débat organisationnel depuis la moitié du XX^e siècle. Sa formation dans les sciences sociales lui permet d'y puiser de façon interdisciplinaire pour son programme de renforcement de la réflexion sur l'organisation qui débouchera sur l'ouvrage *Organisations in Action* (Thompson, 1967). Comme l'auteur le soutient lui-même, ce livre qui expose sa théorie est un véritable « inventaire de concepts » empruntés à différentes disciplines mais reformulés de façon originale et présentés dans des propositions que l'on peut soumettre à la preuve empirique.

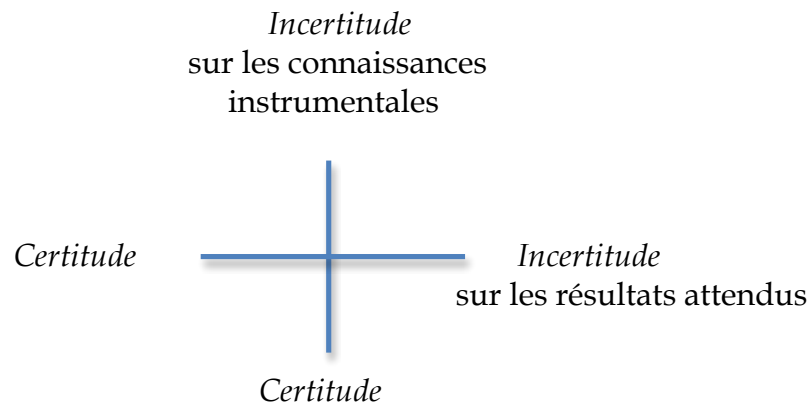
Thompson commence *Organizations in Action* en situant ses choix théoriques et épistémologiques dans l'espace de la « tradition innovatrice » de Herbert Simon et de son école. Son objectif est de développer l'étude de l'organisation comme un *processus d'actions et de décisions* orienté par une *rationalité intentionnelle et limitée*, faisant face à *l'incertitude*. En effet, pour Thompson, l'organisation est un système « indéterminé et qui fait face à l'incertitude » mais qui en même temps est « sujet aux critères de la rationalité et de ce fait demande certitude » (Thompson, 1967).

Certitude et incertitude caractérisent donc le processus décisionnel selon deux variables fondamentales :

- les préférences concernant les résultats attendus (*desired outcomes*) du processus organisationnel ;

- les croyances concernant les connaissances instrumentales.

Sur ces deux dimensions Thompson fonde une typologie, qu'il décline selon différentes nuances plusieurs fois au cours de sa construction théorique pour interpréter la variabilité de l'organisation.



L'axe bipolaire « rigidité / flexibilité » - d'origine fonctionnaliste et largement partagé dans la littérature sur l'organisation - opère une simplification inacceptable de la réalité : il ne prend en compte que les situations de complète certitude (à la fois sur les résultats désirés et sur les moyens pour les atteindre) et les situations de complète incertitude (également sur les résultats et les moyens). La typologie de Thompson, par contre, considère aussi les situations où les préférences des résultats sont incertaines alors que les connaissances instrumentales sont certaines et celles où ce sont les choix des moyens adoptés qui sont incertains, tandis que les préférences des résultats sont certaines. Elle ouvre donc la voie à l'interprétation de toutes les situations où certitude et incertitude s'entremêlent à différents niveaux d'action et de décision. Ce qui est presque toujours le cas dans la réalité.

Dans *Organizations in Action*, la théorie thompsonienne traite de nombreux sujets avec cohérence et une grande capacité de synthèse : le *rapport entre processus, l'instrumentalité technique, la variabilité structurelle, l'évaluation de l'action organisationnelle* et le *contrôle* de l'organisation.

Le rapport entre processus

Selon Thompson, la construction même du processus organisationnel définit son propre *domaine d'action*. Autrement dit, le processus se définit en définissant les ressources nécessaires à son développement, les résultats attendus, ceux à qui il s'adresse et ce qu'il désire leur adresser. De cette façon, le processus organisationnel entre en relation réciproque avec son *environnement*, c'est-à-dire avec d'autres processus d'action, pertinents pour lui ou pouvant le devenir dans le futur.

Pour Thompson, l'environnement ne préexiste donc pas naturellement, pas plus qu'il ne détermine les choix de l'organisation : il est au contraire le résultat de processus de choix et considéré comme tel, sujet à des redéfinitions continues dans le temps. Cela ne signifie pas que le choix du domaine d'action soit un acte unilatéral, accompli avec une autonomie totale. L'action organisationnelle implique des rapports réciproques, comme toute autre relation sociale : ainsi le domaine d'action est rendu opérationnel uniquement dans le cas où le processus organisationnel trouve dans l'environnement - c'est-à-dire dans d'autres processus organisationnels - une légitimation pour la poursuite de ses objectifs.

Chaque processus d'action ne peut donc exister qu'en rapport avec d'autres processus. Cela implique d'une part que du choix du domaine d'action dépendent, en même temps que les objectifs, les obstacles qui s'y opposent. Thompson définit deux types d'obstacles auxquels l'organisation doit faire face de manière différente : des obstacles relativement stables dans le temps et des obstacles caractérisés par une variabilité élevée. D'autre part chaque processus essaye d'augmenter son *pouvoir* et de diminuer sa *dépendance* par rapport aux autres processus, au travers des choix de compétition aussi bien que de coopération et par le changement continu du domaine d'action.

L'instrumentalité technique du processus

L'organisation en tant que processus d'actions et de décisions orienté vers un but a une composante instrumentale représentée par la *technologie*. La

technologie est définie comme l'ensemble des *connaissances techniques*, systèmes de croyance concernant les rapports de cause à effet entre les variables manipulées pour essayer d'atteindre les résultats attendus. Selon la majeure ou la mineure capacité d'un système de croyances à réaliser un résultat attendu, on peut définir une technologie - un ensemble d'actions techniques - plus ou moins adéquate par rapport à ce résultat.

Thompson envisage trois variétés de technologie, d'adéquation instrumentale décroissante : la technologie d'*enchaînement*, typique de la manufacture, qui implique des actions en série, la technologie de *médiation* qui implique la mise en relation des points différemment situés dans l'espace, et la technologie *intensive*, la plus imparfaite du fait qu'elle implique une rétroaction de la part de l'objet sur lequel elle agit, et par conséquent du fait qu'elle ajoute une difficulté croissante dans la formulation des hypothèses de cause à effet.

Une rationalité technique parfaitement adéquate reste toutefois une abstraction, même dans la technologie d'enchaînement : l'obtention totale des résultats requiert, au-delà de la connaissance complète des rapports de causalité, le contrôle de toutes les variables importantes du processus. En effet, c'est ce que la *rationalité organisationnelle* cherche à approcher : d'une part, en essayant de réduire l'influence des variables exogènes sur les technologies du processus organisationnel ; d'autre part, chose encore plus importante, en ordonnant par une *structure* les composantes différentes du processus, c'est-à-dire en choisissant les modalités de *coordination* de ces composantes.

La structuration face à l'incertitude

Thompson utilise le terme courant de « structure », en entendant pourtant l'action structurante définie par Simon. Dans l'analyse de Thompson, cette action est la composante active fondamentale de la rationalité organisationnelle : par le choix des structures - c'est-à-dire par les différentes modalités de structuration du processus organisationnel - on fait face et l'on essaye de réduire l'incertitude admise par le domaine d'action et par les choix d'actions techniques. Pour faire face à l'incertitude, variable selon les choix

organisationnels, le processus d'action ajoute aux capacités d'auto-reproduction celle de savoir modifier continuellement et de manière consciente sa propre structure. La variabilité de la structure est donc extrêmement élevée. Mais en tant qu'elle est issue de choix, pour la plupart, rationnellement orientés, elle peut être comprise et étudiée dans ses manières typiques. Autrement dit, elle peut être étudiée par la construction de typologies d'analyse utiles à la confrontation et à l'évaluation des processus réels.

La proposition d'interprétation la plus décisive au sujet de la variabilité structurelle est justement due à Thompson. D'une part la référence à la typologie construite sur les deux dimensions de l'incertitude permet de situer la variabilité structurelle dans un cadre pluridimensionnel, dépassant toute opposition simpliste entre « structures rigides » et « structures flexibles ». D'autre part, trois modalités typiques de structuration, constituant une échelle cumulative de complexité croissante, servent de guide à la compréhension de l'articulation des cas de solutions structurelles.

La forme de coordination la plus simple est par *règles standards* : des routines s'instituent, contraignant dans le même temps et séparément des différentes actions du processus organisationnel. Il s'agit de la solution vers laquelle on tend, si possible, dans une démarche rationnelle du fait qu'elle minimise les coûts de la coordination.

Des rapports plus complexes et en séquence requièrent une coordination par *règles de programme*, c'est-à-dire une forme de coordination fondée sur des règles qui prennent en compte la variété des actions du processus et l'influence des actions précédentes sur les suivantes.

Le gouvernement d'interdépendance réciproque entre différentes actions demande enfin des *règles d'ajustement mutuel* de chaque action envers toutes les autres ; cela dérive de la haute variabilité, même de temps, des actions et implique un haut niveau de communication.

Il convient dès lors de souligner que Thompson propose ici une *typologie* pour interpréter la variabilité de la structuration et *non* un *classement* des « structures organisationnelles » réifiées. Autrement dit, les modalités typiques

de structuration mises en évidence par Thompson ne sont pas des solutions opérationnelles alternatives. Dans l'organisation comme phénomène concret, on trouve toujours un mélange de coordination par règles standard, par règles de programme et par règles d'ajustement mutuel. En outre, la typologie de Thompson indique une échelle cumulant des niveaux de complexité croissants : la coordination par programme intègre en elle-même des solutions par règles standard ; de même, la coordination par ajustement mutuel intègre les deux autres types de coordination de moindre complexité.

L'évaluation des choix organisationnels

Du fait qu'elle constitue un processus d'actions instrumentales, l'organisation devrait pouvoir être évaluée aussi bien par les sujets agissant que par l'environnement en référence aux résultats qu'elle atteint : la difficulté réside dans le fait qu'il s'agit d'une évaluation concernant l'adaptation du processus d'action au futur. En plus, l'évaluation, elle-même conduite dans le cadre de la rationalité limitée, ne peut pas se fonder sur un critère unique, valide en chaque lieu ou en chaque moment : l'organisation doit être jugée pour son adéquation aux différents degrés d'incertitude auxquels elle se trouve faire face.

Croisant les deux dimensions de l'incertitude qu'il a définies, Thompson propose une autre typologie, d'une grande capacité explicative, permettant d'identifier les possibilités d'évaluation de l'action organisationnelle. Cette typologie montre clairement que l'évaluation en termes d'*efficience*, considérée comme première par d'autres approches, n'est qu'une forme - et encore très rare - d'évaluation parmi d'autres possibles. En effet, elle requiert la certitude sur les objectifs et un système de connaissance complet des relations de cause à effet, c'est-à-dire des moyens adoptés pour atteindre les résultats. Lorsque la certitude concernant la dimension des relations de cause à effet vient à manquer, mais que les objectifs restent définis, la possibilité d'adopter un critère d'évaluation n'est pas exclue même si ce critère ne peut concerner que l'obtention des résultats : on est donc en présence d'une évaluation de l'*efficacité*. En cas d'ambiguïté sur les résultats attendus de l'agir organisationnel, ni

l'évaluation d'efficacité ni celle d'efficacités ne sont possibles : il faut faire référence à des « épreuves d'évaluation sociale ». C'est-à-dire que dans ce cas on ne peut que comparer le processus organisationnel avec d'autres processus, ou bien considérer son évolution dans le temps.

La question se pose dans des termes analogues pour ce qui concerne le contrôle des processus décisionnels : même dans ce cas, il convient de distinguer le degré de certitude / incertitude sur les objectifs de celui qui concerne les moyens. Simon avait déjà effectué la distinction entre décision *programmée*, fruit de stratégie de calcul, et décision *non programmée*. Thompson élargit cette typologie en identifiant, au-delà de ces deux types extrêmes de situations, des situations dans lesquelles l'incertitude concerne seulement l'adéquation des moyens et inversement, des situations dans lesquelles les préférences sur les résultats sont ambiguës. Ce schéma typologique fournit alors un cadre pour les décisions possibles dans les quatre cas indiqués : décisions de *calcul* possibles seulement en cas de certitude diffuse, décisions de *jugement* quand il y a incertitude sur les moyens, décisions de *compromis* quand l'incertitude concerne les objectifs et enfin, décisions d'*intuition* lorsque l'incertitude est dominante.

Nous sommes très loin d'avoir exposé de manière exhaustive la théorie de Thompson dans ce peu de lignes⁵. Nous pouvons quand même énumérer en synthèse les contributions majeures sur lesquelles s'appuie notre construction de la théorie de l'agir organisationnel :

- l'étude de la rationalité organisationnelle face à l'incertitude ;
- l'étude des rapports entre processus comme conséquence du choix de construction du processus organisationnel ;
- la définition de la technologie en termes de connaissance technique, comme composante instrumentale du processus ;

⁵ Le deuxième chapitre du livre I de cet ouvrage est consacré à la contribution de Thompson dans le cadre des développements du domaine d'étude de l'organisation.

- l'interprétation pluridimensionnelle de la structuration et de ses rapports avec les actions instrumentales et les résultats attendus du processus ;
- la proposition de critères d'évaluation des choix organisationnels et de décision.

La théorie de l'agir organisationnel s'appuie sur ces contributions pour développer notamment la réflexion sur les *modalités de coordination*, sur la *variabilité structurelle* et sur l'*évaluation* du processus organisationnel (Maggi 1984/1990).

Après Thompson

Après l'œuvre de Thompson, la théorie de l'agir organisationnel fait référence à d'autres propositions importantes et à d'autres auteurs, afin d'enrichir ses développements.

La Nobel lecture et les contributions plus récentes d'Herbert Simon à la connaissance de l'organisation

Sans aucun doute, le renforcement du schéma de la rationalité limitée constitue pour la théorie de l'agir organisationnel une première piste à suivre, surtout depuis la démonstration de l'inadaptation du schéma classique à l'épreuve empirique soit sur le plan descriptif, soit sur le plan normatif, surtout dans les situations caractérisées par une forte incertitude.

De nombreux travaux de Simon, postérieurs à ceux déjà cités, sont d'importance à ce sujet : il faut certainement rappeler, parmi d'autres, sa *Nobel lecture* de 1978, son recueil d'essais sur le modèle économique de rationalité limitée dans la *public policy* et dans l'organisation d'entreprise (Simon, 1982) et *Reason in Human Affairs*, son ouvrage sur les conceptions de rationalité (Simon, 1983). Enfin, il ne faut pas oublier la référence à la nouvelle introduction écrite par March et Simon (1993) à l'occasion de la seconde édition de leur ouvrage classique *Organizations*, dans laquelle les deux auteurs, après avoir parcouru des voies différentes, reviennent écrire ensemble et confronter la théorie de la

rationalité limitée avec les autres conceptions de la rationalité et de l'organisation.

Dans la conférence qu'il a donnée à l'occasion de son prix Nobel d'économie, Simon fait le point sur un demi-siècle d'études sur le processus de formation de la décision. Il constate que l'application du modèle classique de rationalité absolue, surtout dans le champ des sciences économiques, tend à prévaloir, revitalisé par les apports très formalisés de la théorie statistique de la décision et de la théorie des jeux, ainsi que par le développement d'orientations normatives telles celles de la recherche opérationnelle dans les disciplines du management et dans l'ingénierie des systèmes d'information.

Simon admet la simplicité et le charme de ces modèles mais met en évidence que l'axiomatisation excessive du comportement rationnel des individus est dépourvue de confrontation empirique et est inadaptée aux situations qui présentent de l'incertitude. Au contraire, il rappelle les étapes du développement continu de la théorie de la rationalité limitée, depuis sa première formulation jusqu'à l'étude des processus décisionnels dans de grandes administrations publiques, en passant par son application à la théorie de l'entreprise jusqu'aux plus récentes confirmations empiriques dans le champ de la psychologie cognitive et de la recherche sur l'organisation.

Dans l'essai titré *Reason in Human Affairs*, Simon reprend les principaux thèmes de ses longues années de recherche : la relation entre raison, intuition et émotion, l'analogie entre adaptation rationnelle et évolution, la trace que la rationalité limitée laisse dans les affaires sociales. On peut en extraire quelques thèmes cruciaux pour le développement de la théorie de l'agir organisationnel.

Un premier thème concerne l'*intuition*, entendue comme manière rationnelle d'assumer les décisions. Même pour Thompson, l'intuition constitue à plein titre une des modalités décisionnelles possibles : elle est adaptée aux situations d'incertitude sur les résultats désirés et sur les moyens pour les réaliser. Simon considère que le processus d'intuition et les états émotionnels qui y sont liés font partie intégrante du schéma de rationalité limitée : en effet, il n'y a pas de contradiction mais au contraire pleine complémentarité entre le

processus de résolution des problèmes et ceux de reconnaissance de solutions fondées sur les expériences précédentes.

Un deuxième thème d'importance concerne la vision de la rationalité comme résultat d'une *adaptation évolutive*. Celle-ci apparaît bien compatible avec le schéma de rationalité limitée, même si le point de vue s'est déplacé des procédures de formation de choix rationnels vers une optique centrée sur les résultats de ces décisions, qu'ils soient intentionnellement rationnels ou non. Cette indication permet de saisir les rapports entre la théorie de la rationalité limitée, les interprétations évolutives dans le champ économique qui sont importantes pour l'organisation de l'entreprise (Nelson, Winter, 1982), et l'approche de l'*écologie organisationnelle*, née dans la deuxième moitié des années 1970 (Hannan, Freeman, 1989).

Enfin, Simon souligne comment le courant d'étude qui s'appuie sur l'ambiguïté des informations dans le processus décisionnel de l'organisation (March, Olsen 1976), dérive du schéma de rationalité limitée. *L'ambiguïté dans les décisions* représente un cas limite des processus décisionnels qui se déploient dans l'organisation à l'intérieur du cadre de la rationalité limitée.

La congruence entre ce point de vue et la théorie de la rationalité limitée est explicitement reconnue par Simon et March dans leur nouvelle introduction à *Organisations*. Les auteurs déclarent rester fidèles à leur point de départ qui « est à la base des théories actuelles de l'entreprise, de la théorie décisionnelle comportementale et de plusieurs autres théories qui en dérivent ». Ils réaffirment donc l'importance d'étudier l'organisation en tant que processus de formation de décisions et des leurs prémisses. Simon et March déclarent en outre que dans une réécriture hypothétique du livre, ils consacraient une attention majeure à l'agir fondé sur les règles en plus de l'agir fondé sur la rationalité analytique. De plus, au lieu de considérer les contextes historiques, sociaux et culturels dans lesquels les objectifs culturels se forment comme des variables exogènes, ils reconnaissent leur importance pour la connaissance organisationnelle. A condition toutefois d'éviter « le risque d'exagérer les

difficultés qu'ils impliqueraient dans la construction de la théorie de l'organisation ».

Les plans d'action organisationnelle selon Thompson et selon Alain Touraine

Un développement de la théorie de l'agir organisationnel concerne la réflexion sur les *plans d'analyse* du processus organisationnel déjà envisagés par Thompson.

En tant que processus ordonné vers l'obtention de résultats attendus, l'agir organisationnel peut être distinct selon ses composantes :

- *institutionnelles*, exprimées par le choix concernant le domaine d'action du processus ;
- *techniques*, exprimées par les connaissances instrumentales par rapport aux résultats ;
- *structurelles*, instrumentales par rapport aux deux autres du fait qu'elles construisent le processus et l'ordre de ses éléments.

Cette formulation est déjà présente dans l'œuvre de Thompson mais elle risque de s'obscurcir dans une terminologie qui provient d'une perspective conceptuelle différente de la sienne, celle de Parsons. Ce dernier propose des « niveaux de responsabilité » - institutionnelle, managériale et technique - entendus comme des sous-systèmes concrets répondant à des fonctions spécifiques par rapport au système global. A ce titre, il peut apparaître utile de confronter Thompson à un auteur explicitement anti-fonctionnaliste comme Alain Touraine, particulièrement dans l'ouvrage *Production de la société* (Touraine, 1973).

Pour Touraine, l'organisation est un ensemble d'activités gérées pour l'obtention d'objectifs spécifiques dans lesquels se reproduisent avec de larges marges d'autonomie des rapports de domination présents dans la société dans un contexte historique donné. Les rapports de pouvoir intérieurs et extérieurs à l'organisation peuvent ainsi être interprétés dans le cadre d'un système de domination plus large qui ressort principalement du conflit des classes et qui trouve sa légitimité dans le système politico-institutionnel.

Par rapport à l'extérieur - selon Touraine - les rapports de pouvoir donnent lieu à la formulation d'*objectifs* organisationnels légitimes ; il n'y a pas de surdétermination des objectifs organisationnels de la part de l'environnement : l'organisation conserve toujours l'autonomie nécessaire pour proposer ses objectifs. A l'intérieur, les rapports de pouvoir produisent des *normes* qui concernent le fonctionnement de l'organisation. Considérer le pouvoir des sujets comme s'il dérivait de systèmes d'autorité n'a pas de sens ; au contraire, l'autorité, même quand elle n'est pas fondée de façon formelle, dérive de l'application de rapports de coercition dans l'organisation.

L'analyse de Touraine présente donc des affinités avec celle de Thompson, qui aborde la question du pouvoir organisationnel avant tout en termes de capacité du processus organisationnel à gérer ses relations avec l'environnement, une fois le domaine d'action défini. Néanmoins, la question du pouvoir ne se réduit pas au rapport avec l'environnement comme si le processus organisationnel était un bloc compact d'intérêts et comme si le pouvoir en son sein était réparti de façon homogène. Le pouvoir dans l'organisation s'exprime à travers la définition des objectifs, au travers de choix techniques et de choix sur la structuration des actions ; autrement dit, il s'exprime dans le contrôle actif du processus organisationnel. Un tel contrôle a une ampleur et une composition qui varient selon les modalités d'interdépendance avec l'environnement et selon la gestion de l'incertitude induite par les choix techniques et institutionnels effectués.

Selon ces indications de Thompson et de Touraine, nous pouvons alors concevoir l'agir organisationnel comme la rencontre de trois lignes distinctes d'actions :

- *l'action institutionnelle* à travers laquelle se produisent et se reproduisent les rapports de domination légitimés par le système politique institutionnel ; elle implique certains choix en termes d'objectifs et de rapports d'autonomie / dépendance du processus organisationnel envers d'autres processus ;

- *l'action technique* orientée vers l'obtention des objectifs ; sur le plan extérieur, elle prend la forme de *l'échange* et sur le plan intérieur, celle de *l'équilibre* du processus ;
- *l'action structurelle* constituant l'ensemble des règles qui ordonnent les éléments du processus et ses interdépendances avec l'environnement.

La théorie de l'agir organisationnel enrichit de cette façon la possibilité d'analyse des rapports de pouvoir *entre* les processus, *dans* le processus et *sur* le processus (Maggi 1984/1990).

La structuration et la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud

La « structure », comme nous l'avons vu, est *structuration* - action structurelle, ou structurante - selon la théorie de l'agir organisationnel ; c'est-à-dire action qui ordonne le processus, qui le met en œuvre et permet son déroulement. Elle est donc *l'ordre* du processus, sa dimension régulatrice. Il peut être alors utile d'évoquer en perspective, pour cet aspect, la théorie de la régulation sociale proposée par Jean-Daniel Reynaud, notamment dans l'ouvrage *Les règles du jeu* et au cours de plusieurs articles rassemblés dans *Le conflit, la négociation et la règle* (Reynaud, 1989 ; 1995).

Reynaud présente sa théorie en opposition explicite à la vision fonctionnaliste du système social. Son propos est de comprendre comment se construisent et fonctionnent les systèmes sociaux : ce qui le mène à conduire une réflexion centrée sur leur régulation. Aucun système social ne préexiste à ses règles ni ne pose des règles auxquelles les sujets doivent s'adapter. Au contraire, l'« acteur social », ainsi que le système social, sont constitués par la production d'un processus de régulation qui dessine les « règles du jeu » de l'action. L'action sociale est finalisée, dans ce sens qu'elle « produit ses propres règles et définit ses fins ». Vers cette finalisation auto-produite, la régulation, elle-même auto-produite, guide l'action.

La régulation sociale, selon Reynaud, est le fruit d'un travail long et complexe, toujours en construction et jamais achevé, où s'entrelacent le *conflit*, la *négociation* et le *compromis*. Le conflit résulte de l'affrontement d'actions qui

essayent d'affirmer des règles de différente source et nature dans les rapports de pouvoir : « règles de contrôle » et « règles autonomes », règles reçues et règles nouvelles qui corrigent, ré-élaborent et changent les règles précédentes. La négociation est, par conséquent, le principe moteur de la régulation. Elle est l'échange qui met en cause les règles proposées et leurs relations, jusqu'à atteindre des points de convergence, des compromis qui assurent une légitimité à l'ensemble des règles devenues communes et partagées. La régulation résultant de cette dynamique d'échange et de compromis est donc une *régulation conjointe* ; elle est de même locale et provisoire : elle guide l'action, mais elle est toujours transformée par l'action.

Par rapport à la perspective de la théorie de l'agir organisationnel, un aspect important de la proposition reynaudienne concerne la rationalité de la régulation sociale. Loin de prétendre à une maximisation quelconque, cette rationalité ne peut que chercher des avantages satisfaisants et à terme - met en avant Reynaud - du fait que d'une part elle suppose un engagement et un consentement et que, d'autre part, elle suppose le conflit et la négociation. Elle est donc tout à fait une rationalité intentionnelle et limitée.

Il est aussi important de souligner ce que Reynaud dit de l'organisation : elle implique une « finalisation », une « coordination consciente » et une « négociation multiforme et permanente ». Pour comprendre l'organisation il faut regarder comment les règles se combinent, se composent ou s'affrontent : c'est-à-dire les échanges qui produisent la régulation. On voit alors que l'organisation est « le résultat d'un choix », et que la règle est « le principe organisateur de l'action ».

Suivant ce parcours, l'organisation est l'auto-organisation de l'action sociale que le processus régulateur construit. Cela aide à comprendre que toute action sociale peut être conçue comme un processus d'actions et de décisions, où l'idée de processus implique une action régulatrice et organisatrice ainsi qu'une rationalité intentionnelle et limitée. La théorie de la régulation sociale, proposée comme théorie de l'action sociale, est alors une théorie de la *structuration*. Si l'on peut affirmer que la contribution de Reynaud donne un

apport remarquable à la réflexion organisationnelle, cet apport s'avère être très proche de plusieurs aspects de la théorie de l'agir organisationnel.

Notre théorie peut donc faire référence à celle de Reynaud pour des précisions au cours de son développement. D'abord pour la théorie de l'agir organisationnel, la production *autonome* ou *hétéronome* des règles ne concerne pas seulement l'affrontement de différents « acteurs » ; elle concerne plus en général la régulation entre différents processus d'action ainsi qu'au sein d'un processus d'action d'un seul sujet à différents *niveaux de décision*. La réflexion sur les niveaux de décision permet ensuite d'apprécier aussi la différence en termes de régulation entre la *position de règles*, autonome ou hétéronome, et la *discrétion* ou *l'imposition* qui sont exprimées par la règle posée. Enfin, la théorie de l'agir organisationnel distingue la *pré-ordination* et la *régulation contextuelle à l'action*, au cours de son accomplissement. Cela ne relève ni de la différence d'« acteurs », ni de la distinction entre formel et informel, ni de la production autonome ou hétéronome : il s'agit d'une autre distinction, nécessaire à comprendre le travail de structuration⁶.

La théorie de la structuration d'Anthony Giddens

La définition de la structuration occupe, d'une part, une place cruciale tout ou long du déroulement de la réflexion sur l'agir organisationnel et elle démarque, d'autre part, cette perspective des autres manières de voir l'organisation. En effet, on peut utilement se référer aux différentes définitions du concept de « structure » pour distinguer les approches de l'organisation. Cela parce que, depuis toujours, ce concept est à la base des tentatives pour comprendre et expliquer l'action sociale et qu'il peut donc servir de repère pour distinguer les propositions produites à cette fin par les sciences sociales.

⁶ Voir dans cet ouvrage: livre II, chapitres premier, deuxième et troisième. [Sur la confrontation de la théorie de Reynaud avec la perspective de l'agir organisationnel, on peut voir aussi : Maggi, 2003 ; 2015].

Les travaux d'Anthony Giddens apportent un éclairage particulier sur ce thème, notamment dans les ouvrages *New Rules of Sociological Method* et *The Constitution of Society* (Giddens, 1976 ; 1984).

Giddens met en évidence que la structure est théorisée de manière différente selon les divers choix épistémologiques et ontologiques concernant le rapport entre le sujet humain et la société. D'une part, les approches fonctionnalistes et structuralistes partagent une vision de prééminence du système social sur le sujet humain ; d'autre part, les approches herméneutiques, interactionnistes et phénoménologiques mettent en avant la subjectivité de l'individu et son expérience singulière. Dans un cas la structure est définie comme un modèle d'action prédéterminé auquel le sujet est souvent soumis sans en être conscient ; dans l'autre le sujet construit la société et la notion de structure perd son relief, voire est refusée. Ce dilemme est alors fréquemment présenté en termes d'opposition : entre objectivisme et subjectivisme ; entre holisme et individualisme méthodologique.

En critiquant ces oppositions, Giddens soutient une conception dirigée vers la compréhension conjointe de la structure et de l'action qui refuse, soit l'impérialisme du sujet, soit celui de la totalité sociale. L'action est « située » et « intentionnelle ». Les sujets « observent » leurs actions, les réactions des autres, les conséquences produites, même s'ils ne sont pas toujours en état d'en expliciter les fins. Ils savent aussi rendre compte de leurs actions, bien qu'ils ne connaissent ni toutes les conditions ni toutes les conséquences possibles, selon le principe de la rationalité limitée. La structure, quant à elle, est constituée « de règles et de ressources impliquées de manière récursive dans la reproduction des systèmes sociaux ». Ces règles posent des contraintes à l'action, mais aussi la rendent possible. Et ces mêmes règles ne sont que le produit de l'agir, qui est seulement en partie intentionnel.

Ce qui permet de considérer à la fois la structure et l'action, leur complémentarité et leurs relations réciproques, est la notion de *structuration*. Elle désigne la production du processus des relations sociales, à travers le temps et l'espace, en vertu de la *dualité de la structure*, c'est-à-dire de son double

statut de « condition » et en même temps de « conséquence » de l'action. Afin d'aider à comprendre le sens de la structuration, Giddens propose l'exemple - et non pas l'analogie - du langage. Le simple discours, ainsi que l'interaction, est situé tandis que la langue, comme la structure, est virtuelle. Hors du temps et de l'espace. Le langage est constitué de règles pour la production du discours que, en même temps, le discours (re)produit : de façon similaire la structuration implique le rapport récursif entre la structure - à la fois contraignante et source de possibilités - et l'action qui la reproduit. La dualité de la structure indique donc qu'elle est le résultat (*outcome*) de l'activité humaine et en même temps le *medium* de la construction du processus d'action. La réflexion sur la structuration évite alors toute réification : les systèmes sociaux ne sont pas eux-mêmes des structures, mais *ont des propriétés structurelles* « constamment impliquées par la production et reproduction de l'action ».

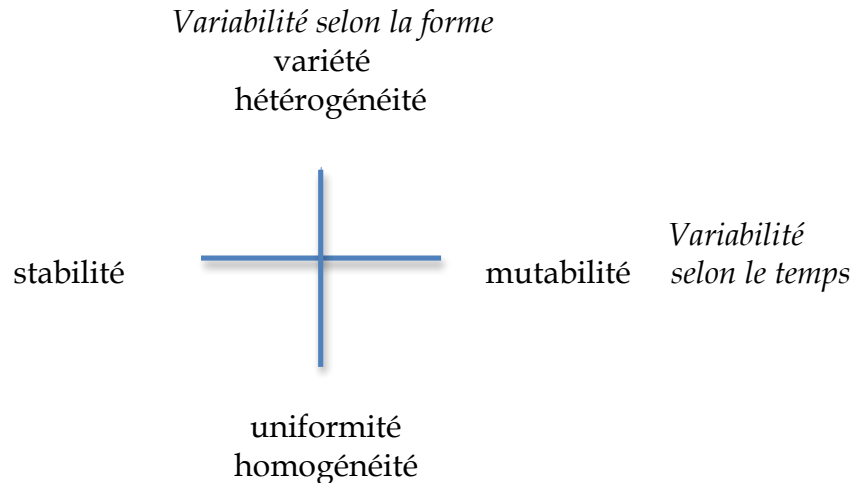
La théorie de la structuration de Giddens ne peut pas être attribuée à la littérature spécifique du domaine d'étude de l'organisation, mais elle se trouve être évoquée par un certain nombre de chercheurs de ce domaine d'étude, soit comme schéma général d'analyse, soit pour discuter de plusieurs thèmes tels que le changement, la technologie ou le pouvoir. Nous y faisons référence parce que l'apport de cette réflexion de Giddens est important pour le développement de la théorie de l'agir organisationnel pour plusieurs raisons. D'une part, la discussion épistémologique de Giddens nous renvoie à la « troisième voie » indiquée par Weber, qui est aux fondements de la théorie de l'agir organisationnel. D'autre part, les concepts proposés par Giddens de structuration et de dualité de la structure - condition et conséquence de l'action - aident à comprendre le rapport entre processus d'action et son auto-organisation. Enfin la théorie de la structuration renforce la perspective de la théorie de l'agir organisationnel en tant que théorie de l'agir social⁷.

⁷ Nous discutons l'utilisation de la théorie de la structuration de Giddens dans le domaine d'étude de l'organisation dans le troisième chapitre du livre I de cet ouvrage.

Les critères d'interprétation de la variabilité structurelle et organisationnelle

L'agir organisationnel étant toujours changeant et variable, la recherche a besoin de critères pour interpréter cette variabilité. Thompson a expliqué les *raisons* de la variabilité structurelle et organisationnelle : elle dépend de l'incertitude concernant les résultats que l'on essaye d'atteindre et les connaissances instrumentales (techniques) mobilisées à cet effet. L'importance majeure de la notion d'incertitude émerge lorsque l'on cesse de la considérer comme une condition externe et donnée, et qu'au contraire on l'apprécie comme la variable d'évaluation des fins et des moyens caractérisant le processus. Au cours du processus d'action plusieurs variabilités s'influencent réciproquement : celles des résultats, des actions instrumentales et, bien sûr, de la régulation avec ses solutions de coordination à la fois complexes et provisoires. Ses raisons étant connues, il reste à comprendre les *modalités* de la variabilité.

Concernant cette question, nous avons proposé un enrichissement des critères d'interprétation de la variabilité structurelle et organisationnelle (Maggi, 1984/1990), déjà évoqué dans des paragraphes précédents. Nous avons fait recours à ce sujet à une distinction qui remonte aux origines de la civilisation méditerranéenne. Platon dans le *Sophiste* propose comme deux idées distinctes la « diversité » et le « mouvement » ; Aristote à son tour, distingue le « changement » qui concerne la matière et la forme, et le « mouvement » qui concerne l'espace et le temps. Nous appelant à cette distinction, nous avons défini deux dimensions de la variabilité : *variabilité selon la forme* et *variabilité selon le temps*. La première oppose l'*uniformité* à la *variété*, l'*homogénéité* à l'*hétérogénéité*, la seconde oppose la *stabilité* à la *mutabilité*. L'articulation de ces dimensions aide à comprendre les modalités de chacune des diverses composantes du processus d'actions et de décisions.



En ce qui concerne plus spécifiquement la composante structurelle du processus, nous proposons une dernière distinction. Les moyens mobilisés pour essayer d'atteindre les résultats attendus sont, suivant Thompson, des actions techniques ; à savoir des actions dotées de connaissances instrumentales. Or, la structuration de ces actions requiert aussi une structuration des informations concernant leur accomplissement, comme l'ont bien souligné d'abord Barnard et puis Simon. Il émerge alors une autre question dès que l'on veut prendre en compte le fait que la structuration agit sur deux plans. Nous avons donc mis en évidence deux dimensions de l'action structurelle : l'action de *coordination des actions techniques* et l'action de *coordination des informations pour l'accomplissement des actions* (Maggi 1984/1990). Chacune de ces deux dimensions de l'action structurelle est interprétable par rapport aux modalités typiques de la coordination indiquées par Thompson et, en même temps, par rapport aux modalités de variabilité selon la forme et selon le temps que nous avons proposé. L'analyse des choix de structuration peut utiliser de cette façon des critères commensurables : la variabilité de chaque composante peut être évaluée distinctement et mise en perspective avec la variabilité de l'autre.

Ces critères d'interprétation donnent lieu à un schéma d'évaluation en termes de *congruence organisationnelle* qui peut concerner, soit les choix caractérisant un processus, soit les choix de conception d'un processus à mettre en œuvre. Aucun processus d'actions et de décisions ne sera jamais

objectivement congruent, comme il ne peut jamais être objectivement rationnel. Mais comme il essaye de se développer de manière satisfaisante dans un cadre de rationalité, limitée et intentionnelle, alors cela s'exprime par différents degrés de congruence. Autrement dit, la congruence des choix organisationnels - de structuration, d'instrumentalité technique, et des résultats - est elle aussi variable. Et ces critères d'interprétation en permettent l'évaluation.

La prise en compte du bien-être dans l'évaluation de l'organisation

L'interprétation et l'évaluation de l'agir organisationnel - entendues comme interprétation et évaluation de la congruence entre les différentes composantes du processus organisationnel - ne sont pas complètes si elles ne tiennent pas compte des avantages et des désavantages qui en découlent pour le sujet agissant. Nous croyons qu'une évaluation exhaustive doit pouvoir prendre en compte le *bien-être* des sujets concernés, dans son sens le plus large : bien-être physique, mental et social.

Ce thème a été, à de rares exceptions près, largement oublié par les études concernant l'organisation. Outre Weber qui, déjà au début du XX^e siècle, en a apprécié l'importance dans son étude du travail dans la grande industrie (Weber 1908/1924 et 1909/1924), il convient de rappeler que Georges Friedmann a proposé dans les années 1940-1950 un programme interdisciplinaire d'étude du travail en vue d'une « valorisation intellectuelle, morale et sociale du travail humain » (Friedmann, 1946 ; Friedmann, Naville, 1961-1962).

Les manières de voir l'organisation qui se différencient de celle qui préside à la théorie de l'agir organisationnel ne prennent pas en compte le bien-être. En effet, s'il s'agit de manières de voir objectivistes, elles impliquent l'*adaptation* du sujet au système prédéterminé ; s'il s'agit de manières de voir subjectivistes, elles plaident pour l'*opposition* du sujet à l'organisation. Cela explique pourquoi les théories de l'organisation qui se réfèrent à ces conceptions ne sont pas en mesure d'interpréter le lien entre le bien-être des

sujets et les caractéristiques de la réalité organisée ni, à la limite, de se poser la question.

Dans le cadre de la théorie de l'agir organisationnel, la vision de l'organisation comme processus d'actions et de décisions impliquant un sujet agissant non-séparable de l'action, un renversement de perspective s'opère. Le sujet étant au centre du processus, dans sa construction et dans son déroulement, son bien-être est nécessairement un enjeu et il relève, à part entière, de l'évaluation de la congruence du processus organisationnel.

La notion que nous avons proposée afin de mettre en évidence et d'étudier le rapport entre organisation et bien-être est celle de *contrainte organisationnelle* (Maggi 1984/1990). Les apports des auteurs évoqués dans ces pages convergent pour montrer que chaque action organisationnelle est en même temps une ressource et une contrainte : elle aide le développement de l'action, mais conditionne les sujets agissants en échange d'une rationalité qui n'est pas accessible aux individus isolés. La contrainte organisationnelle est donc à la source des influences sur le bien-être. Le problème consiste en l'évaluation de cette contrainte.

La contrainte organisationnelle, faut-il le souligner avant tout, ne concerne pas seulement la régulation hétéronome du processus d'action, mais aussi la régulation autonome. La théorie de l'agir organisationnel montre que si, d'une part, la régulation de tout processus se nourrit de contributions autonomes des sujets particuliers, d'autre part, l'autonomie participant à la structuration du processus, elle produit elle-même de la contrainte.

La question du bien-être concerne tout choix du processus organisationnel : choix de résultats attendus, d'actions instrumentales et de structuration, où autonomie et hétéronomie s'entremêlent à tous les niveaux d'action et de décision. Pourtant, ces choix sont variables et comme nous l'avons vu, ils sont évaluables. L'évaluation de l'agir organisationnel par rapport au bien-être peut alors être intégrée dans l'évaluation de la *congruence organisationnelle*, notamment à l'aide des critères d'analyse de la variabilité selon la forme et selon le temps ainsi que des modalités de coordination des actions et

de leurs accomplissements. Évaluables dans leur variabilité, les choix du processus organisationnel sont donc aussi toujours modifiables, ce qui permet une démarche d'intervention ayant comme but le bien-être⁸.

La théorie de l'agir organisationnel permet de cette façon d'interpréter et d'évaluer *la rationalité des choix du processus d'action sociale*, non seulement en termes d'efficacité et d'efficience, mais aussi en termes d'*influence* de ces choix sur *le bien-être des sujets agissants*.

L'interdisciplinarité de la théorie de l'agir organisationnel

De nombreuses disciplines sont engagées dans l'étude des phénomènes organisationnels ; en premier lieu la sociologie, l'économie, la psychologie et le droit ; tandis que bien d'autres disciplines s'occupent des réalités organisées, parfois même en dehors d'une référence quelconque à la réflexion théorique sur l'organisation. Cela pourrait conduire à considérer l'organisation comme un domaine d'étude multidisciplinaire et comme l'addition de connaissances séparées. Cette perspective semble effectivement prévaloir au niveau de la définition institutionnelle des savoirs disciplinaires. Néanmoins, aux fondements de la théorie de l'agir organisationnel des propositions théoriques fortes, telles que celles de Weber, de Simon ou de Thompson, revendiquent explicitement leur *interdisciplinarité*.

Nous tenons à souligner avant tout, comme par ailleurs Thompson l'avait déjà mis en avant, que la variabilité de l'agir organisationnel ne relève ni de l'articulation des connaissances disciplinaires ni des genres de réalités organisées tels que les entreprises, les services sanitaires, les partis politiques, les universités... De même il n'y a pas de relations directes entre ces genres de réalités et les connaissances disciplinaires sur l'organisation. Nous tenons ensuite à préciser que la possibilité de communication et d'échange conceptuel entre disciplines diverses n'est possible que sur une base épistémologique

⁸ Le quatrième chapitre du livre II de cet ouvrage est notamment consacré à ce thème. [On peut voir à ce sujet les travaux du Programme Interdisciplinaire de Recherche « Organization and Well-being », et les publications les plus récentes dans la collection électronique TAO Digital Library, sur le site : www.taoprograms.org].

commune : autrement dit, une convergence cohérente entre différents apports disciplinaires ne peut être assurée qu'à l'intérieur de la même manière de voir.

Or, la théorie de l'agir organisationnel met en évidence les raisons et les modalités de la variabilité structurelle et organisationnelle en faisant référence de manière cohérente et explicite à une manière de voir l'organisation. Suivant la voie indiquée par les contributions qui constituent ses fondements, elle peut donc poursuivre son élaboration dans les termes propres à l'interdisciplinarité.

Nous distinguons par ailleurs *différents niveaux d'interdisciplinarité* sur lesquels se développe la théorie de l'agir organisationnel. A un premier niveau, l'interdisciplinarité concerne la construction du schéma interprétatif de l'agir organisationnel. Les auteurs évoqués nous montrent combien ce schéma interprétatif est nourri d'apports venant de plusieurs disciplines. Mais un second niveau d'interdisciplinarité est demandé et mis en place lorsque l'on veut comprendre comment l'agir organisationnel se conjugue avec les formes d'agir social qui caractérisent tout processus. L'action structurelle - la structuration, la régulation sociale - n'existe pas sans les actions sociales – politiques, économiques, juridiques, éducatives, sanitaires... – qu'elle essaye d'ordonner dans un processus plus ou moins efficace et satisfaisant. Autrement dit, l'action structurelle ordonne des actions techniques et institutionnelles qui répondent à différentes logiques. Voilà pourquoi, un dialogue entre la théorie de l'agir organisationnel et les théories concernant différentes formes d'agir social se développe pour l'interprétation des différents phénomènes sociaux.

Par ces précisions, on peut apprécier l'interdisciplinarité de la théorie de l'agir organisationnel, de ses fondements – à partir de Max Weber – jusqu'à ses développements actuels et possibles dans le futur. Selon cette démarche, on peut d'une part envisager une croissance de la connaissance sur l'organisation et d'autre part, l'importante contribution de celle-ci au domaine d'étude plus large de l'agir social.

La contribution de James D. Thompson*

Introduction

James D. Thompson est l'un des auteurs de référence dans le domaine d'étude de l'organisation. Son ouvrage majeur, *Organizations in Actions* (1967), a été traduit dans plusieurs langues et ne cesse d'être cité par les chercheurs et utilisé comme texte d'étude. Au cours du temps, il s'est affirmé comme un « classique ».

En effet, ce qui rend un texte classique est moins le succès – qui peut valoir pour des périodes limitées – que la capacité de rester vivant alors que les années s'écoulent. Et pour qu'un ouvrage vive dans le temps, il doit savoir faire la lumière sur le passé et tracer des lignes fécondes pour le futur : soumettre à la critique les traditions qui se révèlent insuffisantes ou erronées, combler les lacunes, proposer des constructions conceptuelles innovantes. Dans les années 1940, *Administrative Behavior* de Herbert A. Simon (1947) a démolé les « principes » des sciences de l'administration en surmontant leur fondement, c'est-à-dire la rationalité objective et absolue emprunté à la micro-économie néoclassique, et bâti les éléments constitutifs d'une théorie de l'organisation conçue comme *théorie de la rationalité intentionnelle et limitée*. Vingt ans après, Thompson montre les limites et les faiblesses des interprétations largement diffusées par le fonctionnalisme sociologique et psychologique, en dévoilant les réifications de l'organisation qu'il présuppose. Et trace, poursuivant la lignée simonienne, un parcours d'explication de la *variabilité de l'action organisationnelle*.

La construction de Thompson se développe à la fois sur le plan théorique et sur le plan épistémologique. Sa théorie indique la possibilité d'identifier les variabilités typiques qui traversent toute réalité organisée, du fait qu'il s'agit de

* Ce texte a beaucoup de ressemblances avec notre introduction à l'édition italienne de l'ouvrage majeur de James D. Thompson (1967) ; pourtant nous avons ici abandonné certains sujets et surtout en avons changé plusieurs et ajouté de nouveaux.

variabilités inhérentes aux manières de faire face à l'incertitude en termes de rationalité intentionnelle et limitée. Cette voie dépasse le modèle invariable de la vision du système fermé, mécaniste, ainsi que les modèles fonctionnels, différenciés par espèces d'organisations, de la vision du système ouvert, naturel et organique ; mais en même temps elle se différencie de la variabilité totale et insaisissable que les perspectives phénoménologiques et interactionnistes proposent. L'innovation sur le plan théorique est donc soutenue par une explicitation correspondante du choix épistémologique. Contre toute réification de l'organisation, celle-ci est vue comme *agir organisationnel* : l'organisation est un *processus d'actions et de décisions*¹.

On peut bien voir que la proposition thompsonnienne s'appuie sur la théorie de l'organisation de Simon : d'ailleurs Thompson lui-même présente explicitement *Organizations in Action* comme une continuation de la « stratégie d'étude » de l'organisation adoptée par Simon et son école. Mais le cadre conceptuel proposé pour l'interprétation de la variabilité de l'action organisationnelle est tout à fait innovant. Il est décidément différent des traditions diffusées pendant les années 1960, à l'époque de sa construction, et peut en dépasser les limites. En même temps il a montré sa capacité à influencer à la fois son époque et les courants qui se sont produits ensuite. En ce sens on peut à juste titre parler de l'actualité de l'œuvre de Thompson et se référer à lui pour mieux comprendre plusieurs aspects du développement de la pensée organisationnelle.

Nous essaierons ici de proposer plusieurs réflexions sur ce thème. Après quelques notes sur la genèse et la structure de *Organizations in Action*, nous confronterons la théorie thompsonnienne, d'abord avec les principaux courants de la même époque, puis avec divers courants parmi les plus renommés des trois décennies suivantes. Nous présenterons de cette façon un aperçu de la pensée organisationnelle depuis les années 1960, ce qui mettra en évidence d'une part que les contributions théoriques qui lui ont succédé ont fait

¹ Le premier chapitre de cet ouvrage présente l'œuvre de Thompson dans le cadre de la théorie de l'agir organisationnel.

beaucoup d'emprunts à l'œuvre de Thompson et d'autre part, l'ensemble des différentes perspectives qui ont été proposées.

La théorie de Thompson, le fonctionnalisme et la *contingency theory*

La théorie de Thompson, telle qu'elle nous apparaît dans l'ouvrage *Organizations in Action*, est le résultat d'un travail d'une dizaine d'années et correspond au programme que lui même propose pour la revue *Administrative Science Quarterly*, lorsqu'il la conçoit et la fonde en juin 1956. Le premier numéro de ASQ énonce ce programme par un bref article de son directeur, dont le titre est très marquant : *On Building an Administrative Science*. Le but est de travailler sur les bases conceptuelles de la connaissance organisationnelle, qu'elle ne peut qu'emprunter aux sciences sociales, et cela pour construire un cadre interprétatif adapté à la recherche concernant toute réalité organisationnelle. Thompson participe à cette époque au renouvellement des cours et des recherches de la Business School, alors dirigée par Edward A. Litchfield, à la Cornell University, le siège jusqu'à aujourd'hui de la nouvelle revue, qui devint immédiatement le point de repère majeur du débat interdisciplinaire sur l'organisation. Il se déplace l'année suivante à l'Université de Pittsburg, pour y fonder et diriger l'Administrative Science Center, où il publie en codirection l'ouvrage *Comparative Studies in Administration* (1959) et poursuit sa construction théorique. En 1963 Thompson revient à l'Indiana University, son université de départ : là il dirige l'ouvrage *Approaches to Organizational Design* (1966) et porte sa réflexion à sa conclusion dans *Organizations in Action* en 1967. Par la suite, Thompson se déplace encore et paraît se détourner de l'étude de l'organisation pour des sujets de sociologie économique : son décès prématuré en 1973, à l'âge de cinquante trois ans, laisse par ailleurs ouvert toutes les hypothèses sur des développements possibles de sa théorie de l'organisation.

Organizations in Action

Pour plusieurs raisons on peut donc dire que *Organizations in Action* exprime presque entièrement la réflexion de Thompson et présente de manière complète son idée d'une étude de l'organisation comme *processus de recherche* (*searching*), *d'apprentissage* (*learning*) et *de décision* (*deciding*).

La première partie de l'ouvrage explicite avant tout les choix épistémologiques et théoriques qui portent sur l'agir organisationnel (chap. 1) et met en avant les caractères fondamentaux de l'organisation conçue comme processus d'actions et de décisions orienté vers des résultats (chap. 2, 3, 4). Dans la construction de ce processus, des actions sont mises en place pour essayer d'atteindre les résultats qu'on désire et la « technologie » n'est que la qualification instrumentale de ces actions, c'est la *connaissance technique* intrinsèque aux actions finalisées. En outre la mise en œuvre d'un processus définit implicitement son *domaine*, ainsi que ses rapports, de *pouvoir* et de *dépendance*, avec d'autres processus : ce qu'on appelle « environnement » n'est donc pas préexistant au processus organisationnel, c'est l'ensemble d'autres processus d'action qui relèvent de la définition du domaine et de ses modifications.

De même la notion de structure est redéfinie (chap. 5 et 6) : pour essayer d'atteindre le résultat désiré, il faut que les actions instrumentales soient mises en ordre, et la « structure » est alors la structuration du processus d'actions et de décisions, la *coordination* des actions, toujours variable et changeante en même temps qu'évoluent les actions. Cela ne fait pas de la structuration un élément secondaire : au contraire, elle est l'instrument majeur de la rationalité - limitée - du processus, par lequel celui-ci essaie de faire face à l'*incertitude* qu'impliquent les choix techniques et de domaine d'action. Tout processus est touché par l'incertitude du fait que ni les résultats qu'on envisage ni les techniques que l'on adopte ne sont jamais certains. On ne peut qu'essayer de maîtriser cette incertitude d'origine double, qui concerne à la fois les moyens et les fins. C'est également dans ce cadre de rationalité limitée, et par rapport à la

variabilité de l'incertitude, que se joue toute tentative d' « évaluation » de l'agir organisationnel, de son adéquation vers le futur (chap. 7).

La seconde partie de l'ouvrage concerne la position des sujets au cours du processus organisationnel. Le sujet est le sujet agissant du processus d'action : l'idée de processus exclut toute séparation entre le sujet et l'organisation. Le sujet est d'ailleurs partie intégrante du processus de deux façons : d'une part comme détenteur de *discrétion* et de *pouvoir* et d'autre part, comme étant limité dans sa propre liberté de décision (chap. 8, 9, 10). Le processus demande l'exercice de la discrétion, et en même temps impose des *contraintes*, réduisant l'espace de décision du sujet. Cependant l'exercice de la discrétion est en rapport avec le pouvoir de maîtriser le processus, par la définition des choix de structuration et de changement du domaine d'action, ce qui explique la définition des « objectifs » du processus et son gouvernement. En conclusion (chap. 11 et 12) l'organisation est un processus qui cherche à poursuivre dans le temps des *congruences* réciproques entre différentes lignes d'action - concernant le domaine et les objectifs, les techniques, la structuration. A la fois les caractères généraux et les variabilités typiques de l'organisation trouvent ainsi une explication par un cadre d'étude de l'agir organisationnel².

La théorie de Thompson et le fonctionnalisme

Pendant les années 1960, lorsque Thompson se consacre à la construction de son cadre théorique, le courant le plus diffusé est formé par les diverses branches de l'interprétation fonctionnaliste de l'organisation. Elles sont déjà dominantes depuis deux décennies, et resteront très suivies ensuite, mais c'est bien au début des années 1960 que se développent les approches des nouvelles relations humaines - les premières *Human Relations* étant celles proposées par Elton Mayo et son école durant les années 1930 -, fondées sur la dichotomie « système fermé / système ouvert », et les approches des « organisations

² Le contenu de ce paragraphe est très proche de ce que nous avons écrit dans les fiches consacrées à Thompson pour l'ouvrage en CD-Rom dirigé par Erhard Friedberg, *A la recherche de l'organisation* (Maggi, 2001).

complexes » caractérisées par les diverses fonctions du système social. Par rapport aux unes et aux autres, la position de Thompson est très claire : il s'agit d'une critique déclarée et frontale³.

Thompson invite dès la préface de *Organizations in Action*, à étudier la variabilité de l'action organisationnelle, c'est-à-dire une variabilité qui a sa source et son développement à l'intérieur du processus d'action organisationnelle et qui trouve son explication dans la logique de ce processus. Cela implique l'opposition aux classements des genres d'organisations, tels qu'ils étaient mis en avant par les typologies d'organisations de Talcott Parsons (1960), d'Amitai Etzioni (1961), de Peter M. Blau et William R. Scott (1962), de H.S. Udy (1965), et d'autres similaires, où la variabilité entre différentes « organisations » concernait leurs « finalités », à savoir les « fonctions » qu'elles rempliraient par rapport au système social plus vaste. Mais cela implique aussi l'opposition aux interprétations de la variabilité « à l'intérieur des organisations », concernant le changement des règles de contrôle et de délégation, les types d'autorité, les types d'intégration, comme l'avaient précédemment proposés les travaux de Robert K. Merton (1940), de Philip Selznick (1949), de Alvin W. Gouldner (1954), puis les contributions citées de Parsons ou d'Etzioni, où la source de la variabilité est toujours conditionnée de l'extérieur, par le rapport fonctionnel entre l'organisation et son meta-système social.

La perspective en termes de processus développée par Thompson conduit au contraire à saisir les critères de la variabilité dans la logique de l'agir organisationnel. Cet agir étant instrumental à la poursuite et à l'obtention d'objectifs qui peuvent être économiques, politiques, d'éducation, de santé..., l'on peut distinguer les caractères propres à l'organisation des caractères des actions techniques et institutionnelles concernant les différentes réalités organisées. Si l'on conçoit le « système organisationnel » comme un processus d'actions et de décisions, alors on peut distinguer une composante institutionnelle exprimant les objectifs que le processus essaye de poursuivre

³ James D. Thompson, 1967: Préface et chapitre 1.

dans son domaine d'action, une composante concernant les actions techniques menées pour atteindre les résultats, et enfin la composante de la structuration du processus. La variabilité qu'il s'agit d'interpréter, comme le propose la théorie de Thompson, est donc d'une part celle des rapports réciproques entre les composantes du processus et d'autre part, mais principalement, celle de la structuration du processus organisationnel, dont les critères de variabilité sont les mêmes pour n'importe quel genre de réalité organisée.

La critique à la dichotomie système fermé / système ouvert constitue le point de départ de l'itinéraire théorique de *Organizations in Action*, et revient tout au long de l'ouvrage. L'interprétation de la variabilité organisationnelle ne peut pas être réduite à l'hypersimplification qu'une telle dichotomie représente, pourtant - ou justement pour cette raison - énormément diffusée à partir des propositions de Alvin W. Gouldner (1959) en termes d'opposition entre « système rationnel / système naturel », de Fred E. Emery et Eric L. Trist (1960) en termes de « système fermé / système ouvert », et de Tom Burns et George M. Stalker (1961) en termes de « système mécanique / système organique ». Thompson met en évidence qu'il s'agit moins de deux modèles d'organisation que de deux stratégies d'étude. La perspective du système fermé assume que l'organisation peut maximiser l'efficacité et l'efficience dans un cadre de rationalité - objective - mécaniste. La perspective du système ouvert par contre assume un équilibre spontané de l'organisation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, au travers des adaptations des parties et du système entier, dans un cadre de rationalité - toujours objective - fonctionnaliste.

Le problème qui se pose pour l'interprétation de la variabilité organisationnelle n'est donc pas d'opposer ou d'intégrer deux modèles, mais de surmonter les deux perspectives vers une autre manière de voir en termes de rationalité intentionnelle et limitée, telle que Simon (1947) l'a définie en s'inscrivant dans la lignée de Chester J. Barnard (1938) et l'ont développé les ouvrages de son école (March, Simon, 1958 ; Cyert, March, 1963). Cette voie

différente, que Thompson qualifie de « tradition innovante »⁴, met en avant l'action satisfaisante à la place de la maximisation, l'intentionnalité de la poursuite d'un but à la place de l'homéostasie, le processus d'actions et de décisions à la place du système réifié. En bref, il s'agit de choisir une conception différente de l'organisation, qui dépasse les limites de la dichotomie fermé / ouvert - ou figures similaires - en ayant surmonté les présupposés. La prise de distance qui en résulte est alors avant tout fondée sur une épistémologie différente.

La théorie de Thompson et la contingency theory

La position de l'action organisationnelle thompsonnienne par rapport aux interprétations fonctionnalistes de l'organisation apparaît très clairement ; elle donne lieu, par contre, à des lectures contrastantes en ce qui concerne son rapport envers la *contingency theory* qui s'affirme à partir des années 1960, et demande plus d'attention à cet égard.

Le label de « théorie des contingences » aurait sa naissance dans l'ouvrage de Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch (1967), où l'efficacité organisationnelle est censée dépendre de la nature de l'environnement et de la capacité à s'y adapter. La « contingence » est donc ici exprimée par le rapport de détermination d'un environnement donné sur les fonctions d'adaptation vers l'extérieur et d'intégration à l'intérieur, du système organisationnel. Par la suite, on a rassemblé dans l'approche des contingences toutes les contributions qui à partir des années 1960 ont mis en avant la dépendance adaptative de la structure organisationnelle par rapport à des contraintes exogènes. À côté des auteurs qui ont soutenu la détermination de l'environnement, d'autres ont mis l'accent sur la technologie, comme principalement Joan Woodward (1965) et Charles Perrow (1967), et d'autres encore sur les rapports entre la structure et plusieurs variables de « contexte », comme les chercheurs de l'Aston Group (Pugh *et al.*, 1963 ; 1968 ; 1969), pour arriver enfin à des propositions syncrétiques, comme celle de Richard H. Hall (1972). On a donc souvent

⁴ James D. Thompson, 1967: chapitre 1.

distingué des « contingences environnementales, technologiques, ou contextuelles ».

Il nous semble important de remarquer les caractères saillants de ce courant, pour en évaluer les différences par rapport à la théorie de Thompson.

(a) Ce courant a utilisé le terme « contingence » de manière erronée : la contingence indique une éventualité, une possibilité, et pas une contrainte certaine⁵. Par ailleurs cette erreur révèle le point de vue de l'approche, qui consiste à transformer le possible en nécessaire.

(b) Le rapport nécessaire, selon lequel la structure dépendrait de l'environnement, ou bien de la technologie, ou du contexte, est interprété par un choix méthodologique parfois d'explication causale et parfois fonctionnelle. Lawrence et Lorsch l'interprètent de manière fonctionnaliste : le meilleur état du système est produit par l'adaptation fonctionnelle à son environnement, ce qui assure son meilleur équilibre interne. Une autre explication fonctionnaliste « contingentiste » est mise en avant par Emery et Trist (1960) concernant le « système socio-technique » : ici il s'agit de l'adaptation fonctionnelle de la structure sociale à une technologie déterminée, qui à son tour reflète l'environnement. Par contre la méthode est causale dans les recherches de Woodward : les variables indépendantes sont celles de la technologie, et dépendantes celles de la structure. De même, une explication causale est recherchée par le Groupe de Aston en ce qui concerne l'influence des variables du contexte sur la structure. Cette alternative méthodologique nous semble décidément l'aspect le plus important parmi ceux qui caractérisent les approches contingentistes.

(c) Un caractère important qui est par contre commun aux approches contingentistes concerne la réification du système organisationnel. Par voie de conséquence, tous les éléments de ce système sont réifiés : la structure, la technologie, etc.

⁵ Selon le Petit Robert, *Dictionnaire de la langue française*, « contingent » est ce qui peut se produire ou non ; son contraire est le nécessaire. Selon le Collins Cobuild, *English Language Dictionary*, "a contingency" is something that might happen.

(d) Le système est constamment vu comme prédéterminé par rapport aux sujets agissants, il est séparé et prédominant par rapport à eux. On comprend alors pourquoi les adversaires les plus acharnés de la théorie des contingences sont depuis les années 1970 les courants subjectivistes qui voient l'organisation comme un construit culturel, indéterminé dans ses manières d'être, produit par les interactions des sujets.

(e) Un autre caractère commun concerne la nature de l'adaptation structurelle à l'environnement, à la technologie ou bien au contexte. Cette nature est unidimensionnelle, selon l'axe rigidité / flexibilité - venant de la dichotomie système fermé / ouvert, ou mécanique / organique. La proposition de Perrow est la seule qui fait exception à ce sujet, présentant une tentative de dépassement de l'interprétation fondée sur une seule dimension.

Or, les caractères de la théorie de Thompson sont justement à l'opposé de ceux du courant contingentiste : l'agir organisationnel (à la place de l'organisation réifiée) ; la structure entendue comme la coordination du processus d'action ; la technologie entendue comme la connaissance technique qualifiant l'instrumentalité du processus ; l'environnement entendu comme conséquence des choix du domaine d'action ; l'explication de la variabilité organisationnelle et structurelle en termes qui ne sont pas de détermination, mais de congruence des choix de décision et d'action.

Il apparaît très difficile, à bien préciser les deux théories, d'attribuer le label du contingentisme à la proposition de Thompson ; pourtant cela a été fait par plusieurs chercheurs, surtout du milieu des Etats Unis⁶. Peut-on penser que ces lectures ont été trompées par le langage couramment utilisé par Thomson, qui n'est pas très différent de celui des courants de son époque ? Cela est assez normal dans le langage commun organisationnel, où les mots clés - structure, technologie, environnement...- sont presque toujours les mêmes, mais où les significations diffèrent selon les perspectives adoptées. Il faut donc faire

⁶ On peut voir, par exemple, l'introduction de William A. Rushing et Mayer N. Zald (1976) à l'ouvrage posthume *Organizations and Beyond: Selected Essays of James D. Thompson*, constitué de plusieurs articles recueillis par les soins des éditeurs.

références à la définition qui fonde les concepts. Et il faut rappeler que pour Thompson les « contingences » sont variables, au sens correct du terme, distinctes des « contraintes », qui sont stables pour une période prolongée⁷ ; et les unes et les autres, que le processus organisationnel essaye de maîtriser, sont produites par la production du processus lui-même et de son domaine d'action

On peut alors poser la question de l'origine de l'approche des contingences. On admet généralement que cette approche a voulu répondre au besoin de surmonter les visions de l'organisation invariable propres aux courants mécanistes et au fonctionnalisme des *Human Relations*. Et on doit aussi admettre que cette innovation a eu son point de départ surtout avec Simon, et que les premiers numéros de *Administrative Science Quarterly*, lui ont donné une importante contribution. Faudrait-il alors voir une « descendance » de la *contingency theory* de Simon, et aussi de Thompson ? Si cela était soutenable en termes chronologiques, on devrait pourtant reconnaître que les contributions contingentistes se sont éloignées de l'agir organisationnel de Simon et de Thompson, à la fois sur le plan théorique et méthodologique.

Les décennies suivant la proposition théorique de Thompson, voient toujours une large présence des contributions fonctionnalistes dans les études sur l'organisation, un développement considérable des contributions subjectivistes, ainsi que la continuation de la ligne simonienne. Par ailleurs des approches qui prétendent dépasser les limites du déterminisme de la *contingency theory* émergent. Elles traitent du pouvoir dans l'organisation, de l'influence de l'organisation sur l'environnement, des rapports inter-organisationnels, ou encore de l'analyse de l'incertitude. Mais tous ces thèmes ne sont-ils pas déjà propres à la théorie de Thompson ?

L'agir organisationnel et les approches du pouvoir

Le thème du pouvoir organisationnel a été développé par plusieurs auteurs et selon différentes perspectives. Nous considérons ici quelques

⁷ James D. Thompson, 1967: chapitre 2.

approches parmi les plus importantes, afin de situer la proposition théorique de Thompson à ce sujet.

Le pouvoir comme relation et comme attribut

Dès les années 1960 Michel Crozier (1964) a invité à réfléchir sur le pouvoir « du point de vue des acteurs » : une perspective opposée à celle du déterminisme positiviste du contingentisme. Cette approche, développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) et par Erhard Friedberg (1993), voit le pouvoir comme le fondement des jeux des acteurs qui construisent l'organisation, ainsi que l'organisation comme l'expression permanente des rapports de pouvoir. Chaque acteur, individuel ou collectif, peut avoir du pouvoir, ou le subir, du fait qu'il interagit avec d'autres acteurs pour la réalisation de buts collectifs : le pouvoir des uns n'est que la dépendance des autres, dans un échange négocié. Cet échange se fonde sur la pertinence des comportements possibles de chaque acteur et sur sa marge de liberté d'action. De ce point de vue, le pouvoir s'avère être une dimension relationnelle, et non un attribut.

Nous pouvons quand même reconnaître que le pouvoir est relationnel tout au long de la réflexion sur l'agir organisationnel. Dans ce sens Max Weber (1922) présente sa sociologie du pouvoir et de l'autorité, ainsi que sa sociologie du droit ; de même l'autorité est présentée en termes de relation dans la théorie de Barnard (1938) et de Simon (1947) ; enfin pour Thompson les relations de pouvoir sont à prendre en compte à différents niveaux de décision et d'action : dans les rapports entre processus ainsi que dans la construction et le développement de chaque processus - comme nous allons le mettre plus particulièrement en évidence ci-dessous.

Du côté contingentiste par contre, le pouvoir demeure toujours un attribut, concernant différents éléments du système. D'une part des ouvrages collectifs (Pondy, 1969 ; Zald, 1970) ont été consacrés au pouvoir et aux conflits à l'intérieur des réalités organisées. D'autre part une approche du pouvoir intra-organisationnel a été proposée par les chercheurs de l'Aston Group

(Hickson *et al.*, 1971 ; Hinings *et al.*, 1974). Il est intéressant de noter que ces derniers présentent un « modèle stratégique-contingentiste », qui se voudrait inspiré à la ligne crozierienne. En effet ce modèle concerne la centralité relative et la capacité - plus ou moins substituable - de faire face aux incertitudes qu'expriment les sous-unités du système organisationnel : le pouvoir perd donc ici la portée générale du concept énoncé par Crozier en même temps qu'il apparaît inscrit dans une vision déterministe.

Pouvoir et analyse inter-organisationnelle

D'autres approches du pouvoir qui semblent s'éloigner de la perspective contingentiste émergent ensuite, entre les années 1970 et 1980.

Une approche qui obtient beaucoup de succès met l'accent sur le pouvoir que le système organisationnel exerce vers l'extérieur (Pfeffer, Salancik 1978 ; Pfeffer, 1981). Ce pouvoir est vu en termes de réduction de la « dépendance des ressources », celle-ci étant considérée d'importance majeure pour l'orientation de l'organisation. La dépendance est interprétée selon deux dimensions : le contrôle des ressources et leur influence pour l'organisation. Plusieurs ont voulu trouver dans cette approche un éloignement de la perspective des contingences, du fait que les stratégies organisationnelles mises en place afin de réduire la dépendance sont censées être non seulement d'adaptation aux demandes de l'environnement, mais aussi d'évasion de ces demandes, et surtout de modification de l'environnement par le changement des frontières du système organisationnel.

Une autre interprétation du pouvoir qui a semblé se différencier de l'approche contingentiste est celle due à Charles Perrow (1972/1986), un auteur pourtant parmi les plus prestigieux de ce courant. Son interprétation concerne le pouvoir exercé à la fois à « l'intérieur » et vers « l'extérieur de l'organisation », et non pas un seul de ces aspects. L'organisation même, soutient-il, est un « instrument » d'exercice du pouvoir de la part de ceux qui la gouvernent ; ce qui s'exprime au travers du contrôle des prémisses décisionnelles des niveaux hiérarchiquement inférieurs par les niveaux supérieurs. Ce conditionnement

découle du fait que les préférences des sujets sont instables et imprécises, et la connaissance des rapports de cause à effet n'est pas complète, en raison des limites de la rationalité. Cette approche, selon Perrow, permet aussi bien l'analyse menée au niveau d' « une organisation » que l'analyse concernant les réseaux de relations entre « plusieurs organisations », et jusqu'au plus vaste niveau sociétal où « l'importance des contrôles discrets fondés sur la manipulation des prémisses décisionnelles » augmente.

Or, il n'est pas difficile de s'apercevoir que les approches de Pfeffer et Salancik et de Perrow, prétendant s'écarter de la position contingentiste, fondent cette prétention sur des dettes remarquables, bien que non reconnues, envers Thompson. Ces approches limitent toutefois leurs emprunts à certains éléments de la construction théorique thompsonnienne, détachés de leur cadre général ; et surtout, elles ne partagent pas la perspective de l'agir organisationnel, restant liées à une vision déterministe. Rappelons, en bref, ce que dit à ce propos la théorie de Thompson.

Pouvoir et dépendance

L'environnement pour Thompson est choisi - l'on pourrait dire construit - par l'agir organisationnel : il n'est que l'ensemble d'autres processus qui s'avèrent être importants dans le *domaine d'action* choisi par le processus concerné et accepté par les autres processus⁸. Des rapports d'échange s'instaurent entre ces processus. D'une part chaque processus dépend des autres : de manière directement proportionnelle à son besoin de ressources et prestations qu'un élément de son environnement peut lui fournir, et de manière inversement proportionnelle à la possibilité de repérer les mêmes ressources ou prestations auprès d'autres éléments de l'environnement. D'autre part chaque processus essaye d'augmenter son pouvoir envers les autres processus, au travers des différentes stratégies à la fois compétitives et coopératives, modifiant ses rapports avec les divers éléments de l'environnement, et même

⁸ James D. Thompson, 1967: chapitre 3.

modifiant le domaine d'action⁹. Le *pouvoir* exercé vers les autres processus est donc le réciproque de la *dépendance*¹⁰ de ces processus, et s'exerce au travers de la définition changeante du domaine d'action.

La dette de Pfeffer et Salancik est considérable, comme l'on voit. Mais il est plus important de souligner les limites de la proposition de ces auteurs, ainsi que du courant qui s'est développé en termes de « théorie de la dépendance des ressources ». L'interprétation des rapports de pouvoir / dépendance n'est pas le seul sujet de la théorie thompsonnienne, elle n'est qu'une tesselle de cette construction théorique. D'une part selon Thompson, l'incertitude découle des choix d'environnement mais aussi des choix des connaissances techniques du processus : les uns et les autres sont à interpréter distinctement mais en relation étroite. D'autre part, l'interprétation des choix adoptés pour augmenter le pouvoir et réduire la dépendance, ne peut pas être disjointe de l'interprétation des choix de structuration du processus.

Dans la perspective de l'agir organisationnel, ce cadre interprétatif qui connecte les choix de structuration, de technologie et d'environnement, explique en même temps les dynamiques d'un processus et les rapports entre plusieurs processus. Si l'on suit la démarche de Thompson il n'est pas nécessaire de changer de registre, et de passer d'une « analyse de l'organisation » à une « analyse inter-organisationnelle ». Ainsi, des problèmes comme ceux qui concernent la coordination entre différentes « unités organisées » ou le changement des « frontières organisationnelles » sont clairement résolus dans le cadre de la théorie thompsonnienne, tandis qu'ils restent sans solution ou demeurent confiés à une lecture déterministe dans les recherches sur les « réseaux d'organisations » (Laumann, Galaskiewicz, Marsden, 1978) et selon les approches à la Pfeffer et Salancik. Au final, le courant de la dépendance des ressources interprète la dépendance de la structure organisationnelle par rapport à un environnement qui est toujours vu

⁹ James D. Thompson, 1967: chapitres 3 et 4.

¹⁰ Thompson fait explicitement référence à Richard M. Emerson (1962) pour définir la réciprocité de pouvoir et dépendance, qu'il décline d'abord pour interpréter les rapports entre processus et ensuite les rapports de gouvernement et de structuration de chaque processus.

comme une réalité réifiée et exogène, soit d'une manière peu différente de la perspective de la *contingency theory*.

Pouvoir et gouvernement du processus

Ajoutons que dans la théorie de Thompson, le pouvoir d'un processus vers d'autres processus - ce que les perspectives réifiantes appellent « le pouvoir vers l'extérieur de l'organisation » - n'épuise pas la question du pouvoir organisationnel. Cela apparaît clairement à partir de la définition des « objectifs organisationnels ». Thompson tient à souligner qu'ils ne sont à voir ni comme les buts de l'organisation réifiée, ni comme l'addition des objectifs de ses membres. Il les définit par contre comme les « domaines d'action futurs » que conçoit la « coalition dominante »¹¹. Par cette définition, le concept de domaine d'action permet de saisir le rapport existant entre d'une part le pouvoir entendu comme réciproque de la dépendance envers l'incertitude de l'environnement et d'autre part, le pouvoir sur la structuration du processus d'actions et de décisions pour l'obtention des résultats désirés. Il s'agit donc de deux aspects du même pouvoir, qui n'est que l'influence sur les prémisses des décisions les plus importantes du processus : celles concernant le domaine d'action et la structuration du processus - autrement dit, les objectifs et les choix pour les atteindre.

Il y a une ressemblance évidente avec ce que Perrow dit vingt ans après, lorsqu'il propose d'expliquer le pouvoir exercé à la fois à « l'intérieur » et vers « l'extérieur de l'organisation », à différents niveaux d'analyse, par le contrôle hiérarchique des prémisses décisionnelles. Mais cette ressemblance concerne moins la construction conceptuelle que des termes isolés, disjoints de leur source originale et utilisés dans une perspective différente.

Dans la perspective de la rationalité limitée Thompson déclare emprunter la notion de « coalition dominante » à Cyert et March (1963) et la notion de « prémisses décisionnelles » à Simon (1947). Il retravaille par ailleurs

¹¹ James D. Thompson, 1967: chapitre 9.

ces deux notions dans sa construction théorique¹². La coalition dominante n'est pour lui ni un élément statique, ni une entité, et elle est moins un ensemble de sujets qu'un processus d'actions et de décisions en changement continu. Elle est le processus de gouvernement du processus organisationnel, dont la composition et la forme changent selon l'incertitude à laquelle il faut faire face dans la construction et pendant le déroulement du processus organisationnel. Le gouvernement consiste en effet à essayer de maîtriser les *raisons de l'incertitude*, qui sont inhérentes aux *préférences concernant les résultats attendus* et aux *croyances concernant les connaissances instrumentales*¹³. Le pouvoir ne peut donc porter que sur le contrôle des prémisses des décisions au sujet de ces variables fondamentales du processus organisationnel.

Dans la proposition de Perrow, les notions empruntées à Thompson perdent leur valeur d'origine : il parle du gouvernement des dirigeants, l'organisation apparaît comme un système réifié, le pouvoir n'est pas une relation mais un attribut. Enfin, lorsque Perrow plaide pour une analyse menée à différents niveaux, de l'« organisation singulière » au système social, il se réfère à des entités séparées. Comme nous l'avons vu, c'est une chose différente que de se situer dans une perspective en termes de processus où l'analyse d'un processus - « une organisation » - implique simultanément la prise en charge des rapports entre plusieurs processus - « le réseau d'organisations » : ici effectivement on peut déplacer l'analyse à différents niveaux, qui sont pourtant des niveaux de décision et non des entités concrètes. Ainsi, si la proposition de Perrow est intéressante du fait de l'innovation qu'elle apporte à la *contingency theory*, elle en garde pourtant la perspective.

L'agir organisationnel et l'approche économique de l'organisation

Parmi les contributions du domaine économique à l'étude de l'organisation, celle qui a eu un relief majeur dans la période qui nous concerne ici est sans aucun doute celle du courant de l'« économie des coûts de

¹² James D. Thompson, 1967: chapitres 9 et 10.

¹³ James D. Thompson, 1967: chapitres 2, 7 et 10.

transaction », qu'ont activé les travaux de Oliver E. Williamson (1975 ; 1981 ; 1986) à partir de la seconde moitié des années 1970. Une confrontation entre ce courant et la théorie de Thompson nous permet de mettre en évidence plusieurs points importants. D'une part une telle confrontation peut porter sur le fondement organisationnel de la rationalité limitée et sur la tension organisationnelle vers la réduction des coûts de coordination ; elle nous conduit d'autre part à traiter de l'évaluation et du contrôle des choix d'organisation ainsi que de l'interprétation de la variabilité organisationnelle. Le large accueil que les études sur l'organisation ont fait à ce courant, par rapport à d'autres contributions économiques, nous engage à le considérer avec une attention particulière ; rappelons en outre que Williamson se réfère explicitement à Thompson en indiquant de son point de vue, des analogies et des divergences.

L'approche économique de l'organisation que Williamson propose se voudrait inspirée de la perspective de Simon ; pourtant la démarche est renversée. Simon a construit une théorie de l'organisation partant de la critique à la rationalité absolue du domaine économique, tandis que Williamson traduit l'organisation en termes d'échanges économiques et de leur gouvernement. La notion de base - et aussi l'unité d'analyse - est la « transaction » : notion qui comprend à la fois l'échange, les règles qui le gouvernent et la variété de ces règles. Les « organisations » sont censées être les structures de gouvernement des transactions, caractérisées par le but spécifique de tendre à en minimiser les coûts.

L'analyse des coûts de transaction permettrait alors d'expliquer la variété des formes d'organisation. Elles se situent sur un continuum qui se développe de la forme du « marché », où la transaction se réalise par les modalités pures du négoce, à la forme de la « hiérarchie », basée sur le contrôle centralisé de la coordination. Les formes organisationnelles plus proches de la hiérarchie vont se substituer aux formes plus proches du marché pour réduire les coûts de transaction, lorsque le marché se révèle inapte à gouverner les échanges ; ce qui survient d'une part à cause de l'incertitude et du petit nombre d'échangistes -

« facteurs environnementaux » - et d'autre part, à cause de la rationalité limitée et de l'opportunisme - « facteurs humains ».

Coûts de coordination et coûts de transaction

Sur le fond des limites cognitives de la décision que Simon a mises en évidence, cette proposition apparaît comme une traduction économique d'une idée clé de Thompson. Pour celui-ci l'agir organisationnel s'exprime de façon évidente dans la coordination des interdépendances, dont il cherche à réduire les coûts. Il s'agit, rappelons-le, d'interdépendances d'actions techniques. Pour Williamson au contraire, les interdépendances sont liées à des sujets économiques et sont donc lisibles comme des transactions, tandis que l'organisation n'est que l'expédient pour les coordonner et en maîtriser les coûts. De la même manière que les actions du processus organisationnel sont connotées de manière technique, la transaction « a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré au travers d'une liaison, séparable sous le profil technologique ».

Williamson ajoute que lorsque la liaison fonctionne bien, comme dans un « mécanisme efficient », les transferts s'accomplissent aisément, mais de même que le système mécanique peut présenter des frictions, l'équivalent économique de la friction est le coût de la transaction. A ce propos, des critiques qui ne se posent pas à l'égard de l'interprétation thompsonnienne, sont aussi adressées à Williamson dans le domaine économique : il a comme critère unique d'interprétation l'efficacité. Ajoutons que par la définition de la transaction au moyen d'une métaphore mécaniste, Williamson montre qu'il n'a comme seule référence technologique que celle que Thompson appelle *d'enchaînement*, typique de la manufacture et impliquant des actions en série. Selon ce dernier il y a bien d'autres formes technologiques : celle *de médiation* et celle *intensive*, où la connaissance est plus complexe et le rapport instrumental plus faible, du fait que les résultats attendus sont plus incertains et les hypothèses des relations de

cause à effet plus difficiles à formuler¹⁴. La réduction de la technologie à la seule forme d'enchaînement est par ailleurs cohérente dans l'approche williamsonienne avec l'emphase portée sur l'efficacité économique.

Evaluation et contrôle de l'organisation

Le choix de l'efficacité comme fondement de toute explication organisationnelle chez Williamson a évidemment des conséquences majeures sur la question de l'évaluation des choix d'organisation. Voilà un autre aspect que Thompson traite bien différemment. Pour ce dernier la rencontre des deux variables fondamentales du processus décisionnel que nous avons déjà rappelé - préférences des résultats attendus et connaissances instrumentales -, donne lieu à différentes alternatives d'évaluation de l'agir organisationnel, selon les *différents degrés de certitude / incertitude*. L'évaluation ne peut utiliser des critères d'efficacité que dans le cas où l'on s'approche de la certitude à la fois pour les préférences des résultats et pour les connaissances instrumentales : dans tous les autres cas, où l'incertitude touche l'une ou l'autre variable, voire les deux, les critères économiques ne sont pas adaptés et il faut avoir recours à des évaluations instrumentales ou bien sociales¹⁵.

L'aspect fondamental de l'évaluation organisationnelle, nous avertit Thompson, est qu'elle doit concerner « l'adéquation au futur », c'est-à-dire les actions à accomplir et pas les actions déjà accomplies ; les conditions d'incertitude du processus décisionnel sont au centre de cette évaluation. Comme nous l'avons vu, la question se pose en termes analogues en ce qui concerne le gouvernement du processus organisationnel par le contrôle des prémisses des décisions. Il faut accepter des différents modes de gouvernement que Thompson illustre¹⁶, du fait que l'une et l'autre dimension décisionnelle peuvent impliquer plus ou moins d'incertitude. L'acceptation de critères de différente nature, à la fois en ce qui concerne l'évaluation de l'agir

¹⁴ James D. Thompson, 1967: chapitre 2.

¹⁵ James D. Thompson, 1967: chapitre 7.

¹⁶ James D. Thompson, 1967: chapitre 10.

organisationnel et le contrôle du processus, loin d'être une faiblesse, est le moyen d'interpréter les choix organisationnels face à l'incertitude. Il s'agit au final d'une évaluation et d'un contrôle des congruences réciproques des choix organisationnels : cette évaluation et ce contrôle ne peuvent que se fonder sur une rationalité intentionnelle et limitée.

Rationalité limitée et incertitude

Le rapport entre l'incertitude à laquelle il faut faire face et la rationalité limitée - rationalité organisationnelle selon Simon -, est un autre point sur lequel ont été mis en avant des critiques à l'approche des coûts de transaction, et sur lequel existe une différence cruciale par rapport à l'approche thompsonnienne. On a reproché à Williamson d'utiliser la rationalité limitée de façon réductrice, comme s'il s'agissait de limites de la capacité de calcul, à cause surtout d'éléments de coût. On a souligné par contre que les limites concernent la définition de l'objectif que l'on désire atteindre et la connaissance des relations de cause à effet permettant d'atteindre l'objectif : or voilà exactement les dimensions du processus décisionnel selon Thompson.

On peut en outre remarquer que Williamson ajoute à la rationalité limitée la notion d'« opportunisme », entendu comme la manipulation volontaire d'informations, ou comme la représentation mystifiante des intentions pour des raisons d'intérêt. De cette façon l'incertitude, d'abord présentée comme un « facteur environnemental » - donc objectif -, concerne ensuite aussi le « facteur humain » - subjectif - de l'opportunisme : elle devient ainsi « incertitude de comportement ». La distinction entre des aspects objectifs et subjectifs de l'incertitude apparaît ambiguë : l'incertitude est douée de sens en ce qu'elle concerne l'état des connaissances du sujet décideur. Et la rationalité intentionnelle et limitée, entendue comme l'orientation de l'action et de la décision à faire face à l'incertitude, comprend toutes sortes d'incertitudes, dont celle due à des informations incorrectes. Voilà son sens dans la logique de l'agir organisationnel.

Incertitude et variabilité organisationnelle

Enfin une autre critique concerne la manière de représenter le « marché », qui apparaît dans l'approche des coûts de transaction comme un environnement donné où se manifestent des incertitudes. La vision qui en résulte est statique et réifiante, tandis que l'incertitude peut difficilement être vue comme une donnée *a priori*. Selon l'approche de Thompson, nous le savons, c'est le processus organisationnel qui produit de l'incertitude, par ses choix d'objectifs et de parcours pour les atteindre, et elle varie dans le temps pendant le déroulement du processus même. En outre, si la vision réifiante est étendue à la structure de gouvernement des transactions, c'est-à-dire selon Williamson à l'organisation, de quelle façon peut-on expliquer sa variabilité ? En effet, l'explication des « formes d'organisation » proposée par l'approche des coûts de transaction risque de ne rendre compte que de l'existence d'une variété de formes.

Cela nous conduit de nouveau à la question centrale de l'étude concernant l'organisation, c'est-à-dire à la question de l'interprétation de sa variabilité. Selon la formulation de Williamson il semble émerger un continuum de solutions de coordination, du « marché » à la « hiérarchie ». Même les interrelations entre les échangistes dans le marché doivent impliquer des règles de coordination, du fait que le marché est défini comme une forme organisationnelle. On peut alors penser que les pôles du continuum sont la centralisation et la décentralisation, la coordination rigide et la coordination flexible. Mais dans ce cas, la variabilité organisationnelle de Williamson ne serait pas trop distante de la dichotomie indiquée par les propositions fonctionnalistes du début des années 1960 entre « système fermé » et « système ouvert ».

Cette question est traitée plus directement par d'autres auteurs du courant. William G. Ouchi (1980), Richard Butler (1983), Jay B. Barney et William G. Ouchi (1986) intègrent dans le schéma de Williamson un troisième mode de gouvernement des transactions : une forme appelée « clan » ou « collectif », fondée sur l'entendement commun, le partage des buts et la

réciprocité. Cette forme, comme l'explique en particulier Butler, serait caractérisée par des niveaux élevés de *feedback*, par rapport à des niveaux minimes dans le marché et des niveaux intermédiaires dans la hiérarchie. Butler évoque la forme typique de l'ajustement mutuel proposée par Thompson, afin de mieux identifier la coordination du collectif.

Une double contradiction vis-à-vis du schéma originaire de Williamson apparaît pourtant. D'une part la coordination concernant la troisième forme est présentée comme étrange à la fois au marché et à la hiérarchie. D'autre part, si l'on attribue au marché des niveaux minimes de *feedback*, on ne peut plus parler dans ce cas de coordination flexible : la forme la plus flexible devient le clan et la forme la plus rigide le marché. L'explication demeure en termes de continuum, mais celui-ci est renversé par rapport à la proposition de Williamson. Quant à la référence à l'une des formes typiques de la coordination mises en avant par Thompson, elle est dépourvue de tout fondement : rappelons que Thompson a proposé une typologie et non un continuum ou un classement de situations concrètes¹⁷.

La typologie de Thompson indique une échelle cumulant des niveaux de complexité croissante - des *règles standard* aux *règles de programme*, aux *règles d'ajustement mutuel* -, où les niveaux de complexité plus haut incluent ceux de moindre complexité¹⁸. Ces modes typiques expliquent la tendance de l'agir organisationnel à maîtriser les coûts de coordination, selon des solutions de structuration guidées par la rationalité intentionnelle et limitée. Enfin, la variabilité organisationnelle comprend à la fois les choix de structuration, les choix techniques et les choix concernant le domaine d'action.

Les différences entre l'approche des coûts de transaction et l'approche de Thompson sont marquantes. Le courant williamsonien, qui apparaît proposer une interprétation en termes de situations organisationnelles, ne sort pas d'une

¹⁷ Cette typologie de Thompson est souvent citée, mais d'une manière qui ne tient pas compte de ses caractères fondamentaux, et les auteurs qui ont cru la dépasser ou l'élargir, comme Andrew H. Van de Ven, Andre L. Delbecq et Richard Koenig (1976) ou Henry Mintzberg (1979), l'ont en réalité réduite à nouveau à un continuum situationnel.

¹⁸ James D. Thompson, 1967: chapitre 5.

vision réifiante. Y a-t-il alors des différences par rapport au contingentisme ? Il nous semble en tout cas que la contribution des coûts de transaction n'offre aucun approfondissement à la ligne tracé par Simon, tandis que les aspects de cette contribution qui ont fait l'objet de critiques nous apparaissent trouver aisément des réponses dans la théorie de Thompson.

L'agir organisationnel et les approches évolutives

La question de la variabilité des formes organisationnelles est au centre des intérêts de recherche d'un autre courant émergeant pendant les années 1970 et qui se veut à l'écart des visions fonctionnalistes et contingentistes. Du fait qu'il se propose d'étudier les changements qui s'expriment dans le grand nombre d'« organisations » des sociétés modernes par analogie à l'étude écologique des êtres vivants, ce courant est connu sous le nom d'« écologie des populations d'organisations », ou encore d'« écologie organisationnelle ». Les populations d'organisations sont de grands ensembles d'organisations ayant la même forme, et dont il s'agit de comprendre les créations et extinctions, ainsi que leurs transformations en termes d'accroissement, de stagnation ou de diminution. Michael T. Hannan et John Freeman (1977 ; 1989), qui ont particulièrement contribué à fonder ce courant, en ont ainsi posé la question de fond : « quelles sont les espèces d'organisations qui existent et pourquoi il y en a tant (ou si peu) ? ».

On voit d'emblée les différences majeures par rapport aux approches plus traditionnelles du domaine d'étude de l'organisation. D'une part l'accent est mis sur les « populations d'organisations » plutôt que sur des « organisations singulières ». D'autre part le rapport entre les organisations et l'environnement n'est pas vu de manière statique ou adaptative : au contraire des processus de « sélection naturelle » déterminent la survie différentielle des organisations. Les interactions qui produisent les changements s'expriment en termes de variations des comportements des organisations - peu importe s'ils sont voulus ou accidentels - et de réactions de l'environnement entendu comme

espace de ressources et de contraintes. Il s'agit donc d'une vision évolutive, où la dimension du temps acquiert un relief important.

Dans ce cas on est effectivement en présence d'une perspective nouvelle par rapport au fonctionnalisme et au contingentisme. Nous pouvons reconnaître par contre - et sans doute pour cette raison -, des références et des emprunts à la perspective de l'agir organisationnel. Hannan et Freeman, mais aussi Glenn R. Carrol (1984) essayent de définir les formes organisationnelles comme des ensembles de caractères abstraits, s'inspirant à la construction idéal-typique de Weber. L'idée de routine organisationnelle de Simon est un des outils conceptuels utilisés pour comprendre les transformations organisationnelles face aux changements économiques et institutionnels. Howard E. Aldrich (1979 ; 1999), un autre auteur qui a largement contribué à l'émergence et au développement de cette vision évolutive, reconnaît que la définition de l'environnement adoptée doit beaucoup à Thompson. Cette dette est d'ailleurs évidente dans la liste des dimensions de l'environnement qu'il met en avant : capacité environnementale, c'est-à-dire ressources disponibles, concentration / dispersion des ressources, consensus / désaccord sur le domaine d'action, homogénéité / hétérogénéité, stabilité / instabilité, turbulence. Toutes ces dimensions sauf la dernière - en effet pléonastique -, sont directement dérivées de la théorie thompsonnienne.

Mais il nous semble que la vision du temps comme variable incorporée dans la démarche interprétative, et non plus comme une dimension exogène à la vie des organisations, est l'aspect qui caractérise surtout l'approche écologique. Ce qui conduit nécessairement à rappeler que cette vision a son premier fondement dans la perspective de l'agir organisationnel. Avant tout parce qu'elle conçoit l'agir organisationnel en termes de processus ; et puis parce que, comme nous l'avons vu, l'interprétation thompsonnienne de la variabilité organisationnelle intègre dans son cadre d'analyse les mutations dans le temps des choix de structuration, de technologie et d'environnement.

Le temps et l'interprétation de la variabilité

La question des formes organisationnelles étant centrale, le problème se pose de l'explication de leur variabilité. Hannan et Freeman proposent de recourir à une distinction écologique de la variabilité environnementale afin de mettre en évidence des formes « spécialistes » et « généralistes ». La variation de l'environnement concerne la durée typique des états environnementaux : leurs durées peuvent être brèves ou longues par rapport au temps de vie des organisations. La dimension temporelle devient donc cruciale, à côté d'une seconde dimension concernant la ressemblance / dissemblance des divers états environnementaux. Les formes spécialistes émergeraient face à l'environnement stable, mais aussi lorsque les états environnementaux sont différents et de brève durée ; les formes généralistes par contre seraient présentes dans les cas de brève durée et de ressemblance des états de l'environnement, ainsi que dans les cas de longue durée.

La relation simpliste entre les situations d'incertitude environnementale et la flexibilité des solutions structurelles que les approche fonctionnalistes et contingentistes avaient proposées, apparaît donc surmontée par une considération plus attentive des situations incertaines. Par l'emprunt écologique, Hannan et Freeman enrichissent l'interprétation de la certitude / incertitude de l'environnement, qui pour eux se fonde sur deux variables : le degré de ressemblance des états environnementaux et la durée de leurs variations.

Or, ces deux dimensions, et la typologie de formes qui ressort de leur croisement, montrent des analogies remarquables avec l'interprétation de la variabilité structurelle par rapport à la variabilité environnementale proposée auparavant par Thompson¹⁹. Les dimensions de l'environnement dans la typologie de Thompson sont d'une part l'homogénéité / hétérogénéité - qui correspond à celle de la ressemblance / dissemblance - et d'autre part, la stabilité / mutabilité dans le temps - correspondante à celle de la durée des états environnementaux. On pourrait aussi trouver des affinités entre les formes

¹⁹ James D. Thompson, 1967: chapitre 6.

organisationnelles que les deux typologies mettent en évidence. Il y a bien sûr aussi des différences : Thompson utilise les critères de la coordination pour décrire la variabilité structurelle, et ne prend pas en compte le cas de stabilité complète de l'environnement - qui pourrait être critiqué même dans l'approche écologique. Rappelons enfin que Thompson traite d'autres raisons de variabilité organisationnelle et environnementale lorsqu'il discute des choix du domaine d'action, comme nous l'avons déjà vu, et qui ne sont justement pas oubliés par Aldrich lorsqu'il dresse sa liste.

Quelle rationalité ?

L'approche écologique montre donc des dettes - bien que non complètement reconnues - par rapport à la perspective de l'agir organisationnel ; mais elle montre aussi des correspondances théoriques. Cela est-il dû au fait que l'une et l'autre s'opposent véritablement au fonctionnalisme et au contingentisme ? Et peut-on parler alors d'une syntonie de fond ?

Il nous semble qu'une réponse très importante à ce sujet vient de la réflexion sur les manières d'entendre la rationalité, telle que Simon lui-même l'a proposée, en discutant non seulement de la différence incontournable entre rationalité absolue et limitée mais aussi de quelques approches qui pourraient apparaître s'écarter de la rationalité limitée, et qui en effet en découlent ou sont compatibles avec celle-ci (Simon, 1983)²⁰. Parmi ces approches de la rationalité il considère que la vision évolutive²¹ a montré sa compatibilité avec le schéma de rationalité limitée, compte tenu du fait qu'elle se limite à suggérer les directions possibles du processus rationnel, sans expliquer ce processus. Cette remarque nous paraît fondamentale pour une évaluation de la perspective évolutive. Ainsi les critiques portées à l'écologie organisationnelle nous semblent

²⁰ Nous en parlons dans le premier chapitre de cet ouvrage.

²¹ En particulier dans sa version économique, comme c'est le cas pour la contribution de Richard R. Nelson et Sidney G. Winter (1982) : une contribution qui a rencontré beaucoup d'intérêt dans le domaine d'étude de l'organisation, surtout dans la recherche sur l'organisation de l'entreprise.

insoutenables puisqu'elles confondent l'adaptation évolutive avec l'adaptation fonctionnelle du système à son meta-système.

La confrontation entre l'approche évolutive et la construction théorique de Thompson doit toutefois tenir compte de plusieurs divergences. D'un côté on analyse des « ensembles d'organisations » vues comme des entités concrètes et de l'autre côté, on analyse des processus d'actions et de décisions. Des concepts cruciaux, comme celui de domaine d'action, ont un statut différent dans le cadre de la sélection naturelle et dans le cadre de l'agir organisationnel : dans la théorie thompsonnienne il n'y a pas de doute sur la définition de l'environnement comme un choix de l'interaction entre processus. Nous pouvons ajouter que la dimension évolutive de l'organisation est intrinsèque à l'idée de processus, sans qu'il soit nécessaire à la perspective du processus de recourir à l'écologie et à la sélection naturelle. Enfin, en ce qui concerne l'interprétation de la variabilité organisationnelle, nous nous permettons de rappeler encore que selon Thompson elle n'est pas limitée aux rapports avec les choix d'environnement, et surtout qu'elle n'est pas seulement une variété de formes.

Agir organisationnel et action organisée

La manière de concevoir la rationalité est fondamentale pour évaluer les différentes approches, à la fois en ce qui concerne les choix théoriques et les options épistémologiques. Ainsi les approches objectivistes partagent une vision de rationalité absolue : en effet, même lorsqu'elles parlent de rationalité « limitée » elles la font apparaître objective et *a priori*, l'interprétant ainsi de façon détournée. Par contre les approches subjectivistes manifestent une manière de voir la rationalité *a posteriori*, l'identifiant pour certaines d'entre-elles dans la rationalité du système et pour d'autres en se référant uniquement à la rationalité des sujets agissants. La vision de la rationalité limitée, comme nous l'avons vu, implique une approche encore différente : l'approche de l'organisation comme processus d'actions et de décisions. La rationalité limitée est intrinsèque à ce processus, elle caractérise son développement dans le

temps ; en ce sens la théorie de la rationalité limitée ne peut pas être disjointe de la perspective de l'agir organisationnel.

La réflexion de Simon (1947 ; 1983) nous sert donc encore de base pour comprendre le positionnement d'autres courants qui sont apparus dans les années 1970 et 1980 – mais les origines de certains d'entre eux sont antérieures –, souvent en polémiquant ouvertement avec les approches objectivistes. Ces courants, avec différentes nuances, mettent l'accent sur l'incertitude de l'organisation, qui exclurait toute possibilité d'en expliquer la variabilité, ou sur la construction sociale du phénomène organisationnel, qui ne pourrait être interprété que dans ses manifestations concrètes et singulières. Ce que l'on étudie n'est donc pas ici l'agir organisationnel mais plutôt l' « action organisée ».

Parmi les contributions théoriques qui adoptent cette perspective nous allons évoquer les plus importantes qui se sont développées dans les décennies suivant la proposition thompsonnienne, afin de compléter notre aperçu de la pensée organisationnelle de cette période.

L'ambiguïté dans la décision

Une approche dérive directement de l'école simonienne par son représentant majeur, James G. March, (Cohen, March, Olsen, 1972 ; March, 1988). Ces auteurs mettent pourtant en avant la nécessité de modifier la formulation originale de la théorie simonienne du choix organisationnel, de façon à situer l' « ambiguïté » comme élément central et totalisant du processus de connaissance et de décision. L'organisation ne serait alors qu'une « anarchie organisée », où les décisions résultent de la confluence fortuite de quatre composants, relativement indépendants entre eux, à savoir : les problèmes des sujets internes et externes à l'organisation, les solutions que chacun propose, les opportunités de choix et enfin les sujets participants, ces derniers n'étant pas eux-mêmes clairement définissables. L'outil de simulation proposé par ces auteurs est appelé le « modèle de la poubelle », dans ce sens que la prise de décisions dans un contexte organisé serait comparable à une poubelle où tout

est déversé pêle-mêle. La critique de l'idée du processus rationnel y est tout à fait évidente.

L'incertitude est ici portée à ses conséquences extrêmes en termes d'ambiguïté des informations, du fait qu'elle ne concerne pas seulement les résultats attendus mais aussi les sujets exprimant des préférences sur les résultats ; pas seulement les connaissances des relations de cause à effet mais aussi les croyances portant sur ces connaissances. Si la question se pose dans ces termes - que nous venons de traduire dans le langage thompsonien - on est reconduit aux variables fondamentales du processus décisionnel selon Thompson que nous avons rappelé plusieurs fois au cours des paragraphes précédents. On voit alors apparaître la différence cruciale par rapport à la théorie de Thompson : celui-ci considère les alternatives possibles de situations plus ou moins certaines ou incertaines, tandis que March, Cohen et Olsen assument que toute situation organisationnelle est caractérisée par le maximum d'incertitude. Thompson identifie plusieurs possibilités décisionnelles, selon la certitude / incertitude des préférences concernant les résultats et des croyances sur les connaissances des relations causales ; March et ses collègues ne s'intéressent qu'à la dernière possibilité de la typologie de Thompson²², après l'avoir généralisée.

Cette approche, qui est parfois présentée comme un développement de la proposition simonienne, pourrait donc être vue comme y étant déjà comprise, comme un cas limite d'un plus large éventail de possibilités. Le fait que l'organisation « apprend de sa propre expérience » et que le processus peut être « rationnel de manière adaptative » est déjà prévu par la théorie de Simon. Pour autant, si on arrive à soutenir que le cas limite est le seul possible, qu'il ne s'agit pas d'un processus et que la rationalité n'apparaît qu'à *posteriori*, alors la perspective a complètement changé.

²² James D. Thompson, 1967: chapitres 7 et 10.

La stratégie et le jeu des acteurs

Un autre courant qui se veut inspiré par la théorie simonienne de la rationalité limitée est la « sociologie des organisations » que Michel Crozier fonde dans les années 1960 et qui atteint sa systématisation théorique surtout à partir des années 1970 (Crozier, 1964 ; Friedberg, 1972 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). Selon ce courant l'organisation est un « construit social », un artefact humain que des « acteurs » ayant des intérêts divergents produisent pour réguler la coopération entre eux. Les acteurs ont des buts qui diffèrent et de ce fait chacun essaie de tirer le meilleur profit d'une coopération qui est néanmoins nécessaire. Pour ce faire, ils développent des « stratégies » les uns par rapport aux autres, ainsi que par rapport aux contraintes et aux ressources du « système » qu'eux-mêmes construisent. C'est donc un « jeu de relations de pouvoir » qui constitue l'organisation, où chaque acteur cherche à maîtriser l'incertitude qui caractérise ces relations, ayant en partie à faire face à des contraintes mais gardant toujours des marges de liberté d'action. Le système qui résulte de ce jeu est donc indéterminé, il se manifeste de manière contingente dans ses solutions concrètes. Si les jeux de pouvoir des acteurs produisent d'une part des règles visant la stabilisation des relations, la régulation construite ne peut d'autre part qu'être provisoire, partielle et locale, étant toujours dépendante de la dynamique de ces jeux.

Dans cette approche l'opposition à toute vision déterministe de l'organisation apparaît clairement. Pour la mettre en perspective avec l'approche de l'agir organisationnel il faut quand même s'interroger sur la référence à la rationalité limitée. Rappelons que pour Simon - et de même pour Thompson - la rationalité limitée caractérise l'organisation, celle-ci étant conçue comme processus d'actions et de décisions. Il nous semble par contre que la rationalité dont parle l'approche de la sociologie des organisations concerne les comportements des acteurs : les stratégies des acteurs ont toujours un sens pour eux, et de ce fait sont rationnelles ; elles ne sont pour autant que très rarement guidées par des objectifs clairs et cohérents, du fait qu'une rationalité objective est impossible. Cela reconnaît les limites de la raison humaine. Mais à partir de

ce constat, Simon nous propose de concevoir le processus organisationnel lui-même - enfin tout processus décisionnel collectif - comme un processus de rationalité limitée. Peut-on dire que le construit organisé qui est le produit des jeux des acteurs participe lui aussi de cette rationalité ? Ou n'est-il que le résultat de la rencontre des stratégies des acteurs, reconnaissable *a posteriori* ?

Deux contributions fondamentales de l'approche de la sociologie des organisations sont en complète syntonie avec les développements de la théorie de l'agir organisationnel. D'une part la réflexion sur le pouvoir comme relation, et par conséquent sur les rapports entre pouvoir et dépendance - comme nous l'avons vu dans un paragraphe précédant - a une place centrale, et sans doute peut-on dire constituante, à partir des premiers travaux de Crozier. D'autre part, la banalisation de l'organisation formelle et la mise en évidence, surtout par la théorisation de Friedberg, que celle-ci n'est qu'un cas d'action collective parmi d'autres aide à comprendre que la réflexion sur l'organisation ne peut pas être disjointe de la réflexion sur l'action sociale et collective.

Toutefois, par d'autres aspects la sociologie des organisations diffère profondément de la théorie de l'agir organisationnel. Si l'organisation est vue comme un système d'action concret, la structure y apparaît en termes de contrainte à laquelle l'acteur, séparé du système, s'oppose ; l'incertitude y est diffuse et indéterminée ainsi que la variabilité organisationnelle qui est alors indéfinissable. Par contre, du point de vue du processus d'action organisationnelle, la structure est la structuration, l'action de régulation qui constitue le processus, expression majeure de la rationalité limitée. On peut donc identifier différentes modalités de manifestation de l'incertitude ainsi que les variabilités typiques du processus qui essaient d'y faire face.

L'organisation comme construit social

On se détache nettement de la rationalité limitée, lorsque toute intentionnalité est niée et que l'organisation n'apparaît que comme un produit des interactions entre les sujets. Telle est la conclusion de la contribution de Karl E. Weick qui a reçu beaucoup d'attention vers la fin des années 1970, à la

suite de l'intérêt suscité par l'approche de March, bien qu'elle lui soit de dix ans antérieure (Weick, 1969/1979 ; 1976). Selon plusieurs, Weick serait l'auteur qui a proposé, mieux que tout autre, une perspective de l'organisation comme « action » et de l'environnement « activé » par l'organisation, c'est-à-dire non préexistant à elle. Mais comme nous l'avons mis en évidence, cette lecture délaisse évidemment la théorie thompsonnienne et sa vision de l'agir organisationnel, ainsi que la notion d'environnement construit par les choix du domaine d'action qui en découle. Une différence majeure entre les deux approches est néanmoins patente. L'action que Weick considère ne s'inscrit pas dans un processus rationnel, elle consiste en des relations interactives entre deux ou plusieurs acteurs, aboutissant à une « construction sociale de la réalité » qui est identifiée *a posteriori* comme organisation. La position de cet auteur est quand même très intéressante, du fait qu'il développe une approche de psychologie sociale clairement ancrée sur une vision interactionniste et phénoménologique, se distanciant nettement de la majorité des études sociopsychologiques portant sur l'organisation qui sont, pour la plupart, fonctionnalistes.

La perspective subjectiviste encadre de remarquables contributions au cours des années 1970. On ne peut pas oublier celle de David Silverman (1970) qui soutient que le contenu de l'organisation ne peut être compris que par les significations de l'interaction humaine. La définition et redéfinition du monde social au travers des interactions motivées des humains exprime les stratégies et les jeux des acteurs : lorsque ces façons de voir subjectives sont institutionnalisées, alors on peut parler d'organisation. Il s'agit donc ici d'« action organisée » que l'on peut observer dans ses manifestations concrètes, ou bien reconstruire à travers les vécus subjectifs des acteurs. Il faut également rappeler l'approche qui, au début des années 1980, a proposé de mettre en avant les manifestations de la « culture » dans les réalités organisées (Pettigrew, 1979 ; Jelinek, Smircich, Hirsch, 1983 ; Berg, 1986). Pour les auteurs de cette approche, la culture est moins un élément de l'organisation que l'expression même, complète et résolutive, de la réalité organisée. Elle est le « système de

significations » collectivement acceptées par les acteurs, se traduisant en symboles, langage, idéologie, croyances, rites et mythes. De là dérive une méthodologie descriptive des significations subjectives des « mondes sociaux » organisés.

Pour presque tous les courants, la culture a toujours été un sujet d'étude. Dans la théorie de Thompson, la culture est l'expression des valeurs pendant le processus d'action sociale²³. Dans l'approche du symbolisme organisationnel, elle constitue la perspective même de l'approche. Mais la différence majeure ne réside pas ici. Ici aussi elle vient de façon évidente des manières de voir l'organisation : d'une part elle est agir organisationnel, fondé sur une rationalité intentionnelle et limitée et d'autre part, elle est « action organisée », reconnaissable *ex post*. D'une part il est possible d'essayer une explication de la variabilité organisationnelle selon des modalités typiques ; d'autre part on ne peut que décrire la phénoménologie des cas singuliers. Thompson prend ses distances vis-à-vis de la vision subjectiviste en ouverture de son traité, explicitant sa propre option épistémologique²⁴.

L'organisation comme institution

Au cours des années 1980 l'approche du « symbolisme organisationnel » ou de la « culture organisationnelle » dont on vient de parler, s'est largement diffusée ; vers la moitié de la décennie, plusieurs auteurs de cette approche se sont reconnus autour d'un nouvel intérêt pour la notion d'« institutionnalisation ». Ce développement était tout à fait cohérent. L'opposition non seulement au déterminisme de la *contingency theory* mais aussi à toute théorie de l'acteur rationnel, ne peut conduire qu'à une vision alternative, où l'action sociale est non réflexive, routinière, donnée et escomptée par les cadres cognitifs, normatifs et symboliques qui s'objectivent dans la construction de la réalité et, s'institutionnalisant, s'imposent aux comportements et aux intérêts des individus. La référence majeure de

²³ James D. Thompson, 1967: chapitres 8 et 11.

²⁴ James D. Thompson, 1967: Préface.

l'approche est donc la phénoménologie sociale ; d'autres références reconnues sont l'ethnométhodologie et le cognitivisme à la March, Cohen et Olsen, proposant une définition *a posteriori* de l'intentionnalité. L'approche s'affirme en se donnant le label de « néo-institutionnalisme », à la fois pour se différencier et pour reconnaître ses dettes par rapport à l'ancien institutionnalisme sociologique surtout dû à Philip Selznick (1949 ; 1957).

Le courant est présenté de manière remarquable par Walter W. Powell et Paul J. Di Maggio (1991). Ces auteurs décrivent d'abord les caractères de ce néo-institutionnalisme organisationnel inscrit dans le domaine sociologique, compatible avec les approches subjectivistes de l'organisation, mais éloigné des approches néo-institutionnalistes produites par l'économie et la science politique. Ils identifient des textes fondateurs du courant dans les travaux de John W. Meyer (1977), John W. Meyer et Brian Rowan (1977), Lynne G. Zucker (1987) et enfin ils tracent ses lignes de développements.

En accord avec Max Weber (1922), Powell et Di Maggio voient la croissance continue de la bureaucratie comme inéluctable, mais selon eux par rapport à l'époque de Weber, l'homogénéisation qu'elle induit aujourd'hui serait moins due à la recherche de l'efficacité qu'aux normes et aux valeurs institutionnalisées dans l'Etat et dans les professions. Les « champs organisationnels », qui sont des « ensembles d'organisations constituant une aire reconnue de vie institutionnelle », se construisent à partir d'une certaine variété de formes, mais ont tendance à accroître toujours plus l'homogénéité des formes en se stabilisant. Au lieu d'étudier la variabilité organisationnelle, il faut donc surtout étudier l'« isomorphisme » des organisations comme institutions.

La perspective de cette approche est évidemment incompatible avec celle de l'agir organisationnel et pourtant, même ici on trouve des emprunts à la théorie thompsonnienne. Lorsque Powell et Di Maggio se préoccupent de l'étude du changement organisationnel qui conduit à l'isomorphisme et de la possibilité de prévoir la direction de l'institutionnalisation, ils proposent des hypothèses de recherche qui révèlent des dettes, en partie reconnues, envers

Thompson. Une première source d'isomorphisme, qu'ils appellent « coercitif », réside selon eux dans les pressions exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent. Ici les hypothèses renvoient, de manière explicite, à l'interprétation des rapports entre processus en termes de pouvoir / dépendance mise en avant par Thompson²⁵. Une deuxième source d'isomorphisme, appelé « mimétique », dériverait des réponses à l'incertitude. Plus il y a d'incertitude sur les objectifs organisationnels et sur les moyens pour les atteindre, plus il y aurait d'imitation entre organisations. Bien que Powell et Di Maggio ne le citent pas, c'est Thompson, comme nous l'avons vu, qui réfère l'incertitude aux préférences concernant les résultats attendus et aux croyances concernant les actions et les techniques mises en place pour les atteindre²⁶, et qui explique comment l'incertitude sur les résultats attendus conduit à des solutions d'imitations, excluant toute évaluation en termes d'efficacité ou d'efficacités. Une troisième source d'isomorphisme enfin, appelé « normatif », viendrait du processus de professionnalisation. Et ici encore, on ne peut pas oublier ce que dit Thompson à propos de l'influence des valeurs partagées dans le système social sur la formation des professions et de celle-ci sur certains aspects de la structuration des processus organisationnels²⁷.

Dans le cadre d'une perspective phénoménologique, et plus généralement dans celui d'une perspective d'action organisée définie *a posteriori*, on pourrait se poser la question de savoir s'il est épistémologiquement correct de vouloir expliquer et prévoir. Mais ceci n'est pas notre sujet au cours de cette réflexion. Nous nous limitons à noter ici que lorsque l'on s'engage à interpréter la formation et le changement de l'organisation, il vaut mieux - comme l'a bien dit Thompson - à la fois abandonner les modèles normatifs et aller au-delà de la description des phénomènes.

²⁵ James D. Thompson, 1967: chapitres 3 et 4.

²⁶ James D. Thompson, 1967: chapitres 2, 7 et 10.

²⁷ James D. Thompson, 1967: chapitres 8 et 11.

Quelques commentaires sur la confrontation

En conclusion de cette confrontation entre la théorie thompsonnienne et les approches de la période qui court de sa proposition jusqu'aux années 2000, il est sans doute nécessaire d'ajouter quelques commentaires, d'une part sur la démarche suivie et d'autre part, sur ce que l'on peut en tirer.

Avant tout il nous faut reconnaître les limites de la démarche elle-même. Nous avons considéré les approches et les contributions qui nous sont apparues les plus suivies et les plus discutées dans le débat théorique et dans la recherche du domaine d'étude de l'organisation au cours de la période concernée. Nous aurions pu en prendre en charge d'autres, ainsi que nous aurions pu distribuer différemment l'attention sur les divers courants. Ensuite, nous avons mis l'accent sur certains thèmes, afin de développer la confrontation, mais ces thèmes n'étaient certainement pas les seuls possibles. Enfin, nous avons évoqué plusieurs propositions théoriques de grande envergure en très peu de mots, privilégiant moins la présentation exhaustive des différentes contributions que les points susceptibles de mettre en évidence les liens, les emprunts ou bien les distances par rapport à l'œuvre de Thompson.

Un autre commentaire sur la démarche adoptée concerne la théorie de Thompson. A cause du choix de la confrontation, où notre préoccupation était de mettre en évidence la valeur de l'œuvre de cet auteur et sa pérennité au cours du développement de la pensée organisationnelle, nous en avons sans doute mis trop en avant les points forts et laissé dans l'ombre les points faibles. Comme toute construction théorique, celle de Thompson a, certes, ses limites et ses défauts. Nous avons évoqué la limite importante venant du langage utilisé, décidément proche de celui des courants de la même époque. Or, s'il est vrai que le langage qu'on utilise est toujours fils de son temps et que Thompson a énoncé, en ouverture de son traité²⁸, son intention d'emprunter plusieurs notions courantes mais de les retravailler et de les définir différemment dans la construction de sa théorie, il est aussi vrai qu'il aurait souvent été plus clair en proposant de nouvelles notions. Au-delà de ça, des limites émergent dans son

²⁸ James D. Thompson, 1967: Préface.

cadre d'analyse. Par exemple lorsqu'il expose sa critique de la dichotomie simpliste « système fermé / système ouvert », il partage la lecture incorrecte de Weber - par ailleurs répandue aux Etats Unis - qui prend l'idéal-type²⁹ de l'autorité légale comme un modèle et le rapproche au mécanisme taylorien. Lorsqu'il traite de façon très innovante des différents aspects du pouvoir - dans le processus organisationnel, sur le processus et entre divers processus - on peut lui reprocher de ne pas expliciter pour chacun de ces aspects, les relations entre le pouvoir organisationnel et les rapports de domination qui se déploient dans la société. Plus généralement, on peut lui reprocher de ne pas avoir explicité comment l'analyse de la structuration organisationnelle se relie à l'analyse de la structuration de l'action sociale. Sur ces points, ce sont plutôt les apports d'autres auteurs - de Max Weber (1922) à Anthony Giddens (1984) - qui enrichissent la théorie de l'agir organisationnel³⁰. Enfin, creusant dans les chapitres de *Organizations in Action*, on peut trouver plusieurs points qui apparaissent plus ou moins contradictoires par rapport à la vision du processus d'action qui est au fondement de la théorie de Thompson.

Cela dit, il nous semble que la confrontation que nous venons de proposer, malgré ses limites, peut apporter des résultats utiles à la réflexion du domaine d'étude de l'organisation. En premier lieu, en ce qui concerne les approches qui se sont développées à partir des années 1960. La confrontation avec la proposition thompsonnienne aide d'abord à comprendre les faiblesses des approches fonctionnalistes et contingentistes. Elle fait ensuite apparaître que plusieurs approches postérieures aux travaux de Thompson ont envers eux des dettes considérables, même si elles ne sont pas souvent reconnues. Enfin la confrontation sert aussi à éclaircir les critiques que les approches post-thompsonniennes se sont réciproquement adressées ; et il apparaît que les différences entre ces approches sont souvent dues à l'accent que chacune a mis sur des aspects ou des thèmes particuliers de l'interprétation de l'organisation

²⁹ Nous nous permettons de renvoyer au premier chapitre de cet ouvrage pour ce qui concerne la proposition des idéaux-types d'action sociale et d'agir organisationnel par Max Weber.

³⁰ A propos de ces thèmes nous nous permettons encore de renvoyer au premier chapitre de cet ouvrage.

que la théorie de Thompson avait considérés conjointement dans un cadre plus large et plus complet.

En second lieu, la confrontation peut aider à mieux comprendre les différentes perspectives des approches. Elle aide à se méfier des jugements hâtifs, à vérifier les déclarations affichées - par exemple, en faveur de la rationalité limitée ou contre le contingentisme - par la manière de voir qu'effectivement l'une ou l'autre approche présuppose. Elle aide à surmonter les attitudes catégoriques d'une perspective au détriment des autres, à admettre l'existence de différents points de vue, à ne pas confondre une proposition théorique avec la vision qu'elle adopte, ainsi qu'à évaluer la théorie par sa cohérence par rapport à la vision adoptée.

La contribution de Thompson s'inscrit dans une perspective parmi d'autres, celle qui voit l'organisation comme processus d'action fondé sur une rationalité intentionnelle et limitée, et c'est donc dans ce cadre qu'il faut évaluer sa cohérence. En outre l'évaluation ne doit pas oublier que cette contribution n'est ni le point de départ ni l'achèvement de la perspective de l'agir organisationnel, qui démarre bien avant Thompson et dont les développements restent ouverts. Mais l'on peut dire en conclusion, et la confrontation des différents courants au long de plusieurs décennies nous y conduit, que l'apport de Thompson demeure l'un des plus remarquables de la pensée organisationnelle.

L'apport de la théorie de la structuration de Anthony Giddens*

Introduction

Le sociologue anglais Anthony Giddens a indéniablement apporté une contribution remarquable à la réflexion concernant le rapport entre le sujet humain et la société, en montrant d'une part que les différentes définitions de la notion clé de cette réflexion - la notion de « structure » - et de son opposition à la notion d'« action », relèvent de divers choix épistémologiques et ontologiques et d'autre part, en montrant la possibilité d'une voie alternative qui permet de considérer la complémentarité et les relations réciproques entre l'action et la structure. Sa *théorie de la structuration* (Giddens, 1976 ; 1984) porte sur la production du processus des relations sociales, à travers le temps et l'espace, où la *structure* s'avère être *duale* : elle apparaît à la fois comme la « condition », comme contrainte mais aussi comme ressource, de la construction du processus d'action et la « conséquence », le résultat de l'action humaine qui la reproduit.

Dans le premier chapitre nous avons mis en évidence l'importance de la contribution de Anthony Giddens pour la *théorie de l'agir organisationnel*, et cela notamment pour la définition que nous proposons du concept de « structuration » et des liens entre « agir organisationnel » et « agir social ». Nous avons aussi évoqué l'intérêt que la théorie de la structuration (TS) a suscité dans le domaine d'étude de l'organisation, où plusieurs chercheurs y ont fait référence. Nous désirons réfléchir ici sur cet intérêt pour la TS, sur les motifs de son émergence, ainsi que sur les suggestions qu'il propose ; ce qui nous permettra - par une discussion de l'apport de la TS à l'étude de

* Une première version de ce texte, titrée « The Relevance of Giddens' Structuration Theory for organizational Research » et écrite avec Roberto Albano et Giovanni Masino, a été présentée au 14^e Congrès mondial de Sociologie (Comité 17, Sociologie de l'organisation), Montréal, 26 Juillet - 1 Aout 1998. Nous remercions Roberto Albano et Giovanni Masino de nous avoir autorisé à publier dans cet ouvrage cette nouvelle version.

l'organisation - de revenir sur les caractères fondamentaux de la théorie de l'agir organisationnel.

Notre réflexion essaiera de mettre en évidence à la fois les points communs des contributions du domaine d'étude de l'organisation qui font appel à la TS, et l'hétérogénéité des interprétations données de la TS elle-même, ainsi que les différents sujets développés sur le plan théorique et empirique. En effet, l'intérêt pour la proposition de Giddens apparaît être principalement suscité par une insatisfaction manifeste et partagée envers les perspectives objectivistes et subjectivistes des études sur l'organisation qui traditionnellement présentent des approches opposées de la relation entre structure et action. Les perspectives objectivistes conçoivent les structures organisationnelles comme configurations formelles d'activités, subordonnant l'action à des contraintes structurelles prédéterminées. Les perspectives subjectivistes mettent l'accent sur les motifs de l'action, le sens attribué par les sujets, les expériences singulières. Par contre, la TS semble offrir une alternative à ces deux perspectives, rendant possible l'intégration de la structure et de l'action dans le même cadre théorique. D'autre part, les chercheurs du domaine d'étude de l'organisation apparaissent s'approcher de la TS de différentes façons. Quelques-uns ont cru y trouver des repères épistémologiques très adaptés, surtout pour l'interprétation des dynamiques de la reproduction et du changement organisationnels. D'autres ont utilisé la TS comme une source de notions spécifiques et d'hypothèses, sans se soucier de la compatibilité épistémologique, et cela notamment pour l'étude de thèmes particuliers concernant l'organisation, tels que son rapport avec la technologie, le pouvoir et la domination, la communication et les systèmes d'information, la culture organisationnelle, et d'autres encore. D'autres enfin se sont situés au carrefour de ces deux positions, s'adressant à la TS comme schéma d'analyse pouvant être fructueux de manière générale pour la recherche en organisation.

Nous développerons donc les points suivants.

- Nous essaierons en premier lieu d'esquisser une interprétation des raisons qui peuvent induire un nombre appréciable de chercheurs du domaine d'étude de

l'organisation en quête d'un cadre de référence alternatif aux manières de voir objectivistes et subjectivistes. Ce premier point implique aussi de comprendre les raisons qui conduisent des chercheurs d'un domaine qui n'est pas exclusivement sociologique vers une approche sociologique des relations sociales.

- Nous proposerons en second lieu des commentaires aux contributions qui nous semblent les plus pertinentes, essayant de mettre en lumière comment elles transposent la TS en termes de théorie de l'organisation, ce qui apparaît en particulier par rapport à certains thèmes saillants pour la conceptualisation et la compréhension du changement organisationnel.

- Nous présenterons enfin une sélection de questions classiques de l'étude de l'organisation par rapport auxquelles la TS peut donner une contribution en vue du dépassement des difficultés propres autant des manières de voir objectivistes que de celles subjectivistes.

Nous considérerons dans cette revue critique une série d'articles, venant surtout des milieux nord-américain et britannique, qui ont été publiés dans une période de deux décennies, à partir du démarrage de ce que l'on appelle désormais un courant¹. Le choix de ces ouvrages découle avant tout, bien sûr, des limites de nos connaissances, mais il s'appuie sur quelques critères pouvant aider à cerner les contributions importantes aux fins de notre analyse. Nous avons donc pris en compte les articles où les auteurs examinent : (a) leur attitude vers la TS ; (b) leurs attentes par rapport à une théorie sociologique ; (c) le degré de satisfaction - ou d'insatisfaction - des attentes produites par la TS, en comparaison avec d'autres cadres de référence proposés par la réflexion sociologique ; (d) la traduction en termes organisationnels du schéma

¹ Les ouvrages considérés sont : Ranson, Hinings, Greenwood, 1980 ; Riley, 1983 ; Barley, 1986 ; 1990 ; Willmott, 1981 ; 1987 ; Orlikowski, Robey, 1991 ; Orlikowski, 1992 ; De Sanctis, Poole, 1994 ; Leflaive, 1996 ; Barley, Tolbert, 1997. Un souci d'actualisation nous conduirait à prendre en compte d'autres contributions apparues plus récemment qui pourraient être intégrées dans la discussion que nous développons ici. Pourtant nous avons choisi de poser une limite à nos références, d'abord parce que notre discussion a moins besoin d'une liste exhaustive que de textes représentatifs d'une approche, mais aussi parce qu'il nous semble n'avoir pas trouvé dans les ouvrages plus récents de l'approche des éléments susceptibles de changer le cadre de cette discussion.

conceptuel de la TS, ou de certaines parties de ce schéma, à la fois sur le plan épistémologique et théorique. Par contre, les références brèves et vagues au schéma de Giddens, dépourvues d'analyse et de réflexion sur la manière de transposer la TS vers le domaine d'étude de l'organisation, ont été ignorées.

Les aspects communs des références à la théorie de la structuration

La première question, face à ce que plusieurs ont appelé le « courant giddesien » des études sur l'organisation, ne peut être que d'ordre descriptif ; autrement dit, il faut s'interroger sur ce que peut faire reconnaître le courant en tant que tel. Qu'est-ce qui caractérise ce courant ? Et plus précisément, quels sont les traits communs, référés en quelque sorte à la théorie de Giddens, des nombreuses contributions hétérogènes dont celles que nous nous proposons d'examiner ? Nous pensons pouvoir articuler une réponse à cette question par quelques points cruciaux.

La référence à la réflexion sociologique sur les relations sociales

En premier lieu, la référence à un cadre conceptuel venant du domaine sociologique, et en particulier à une théorie des relations sociales qui est extérieure à la littérature sur l'organisation, doit être mise en évidence.

Ce fait requiert un commentaire. En définissant l'approche sociologique des relations sociales comme « extérieure », nous n'entendons pas qu'elle n'est pas en relation avec le domaine d'étude de l'organisation ou bien qu'elle n'est pas pertinente pour celui-ci. Rappelons que la pensée organisationnelle, du fait de sa tradition et de ses questions de recherche, est caractérisée par l'intérêt convergent de plusieurs disciplines. Plusieurs branches des sciences sociales ont considérablement contribué, et contribuent toujours, à la réflexion sur l'organisation, de même qu'elles se sont enrichies par la connaissance provenant de cette réflexion. Plusieurs phénomènes sociaux sont caractéristiques à la fois de contextes organisés spécifiques et de la société dans son ensemble. Par voie de conséquence, la compréhension de l'agir organisationnel est d'une part, strictement liée à la compréhension des relations

sociales et d'autre part, la réflexion sur l'organisation apporte plusieurs contributions significatives à la réflexion sur l'action sociale et collective².

La pensée organisationnelle a donc pour longtemps intégré des cadres conceptuels venant de la pensée sociologique, ainsi qu'elle a produit de manière autonome des cadres d'interprétation de l'organisation entendue comme système social, dont certains ont été ensuite utilisés par la réflexion sociologique. Néanmoins, si la référence à une théorie des relations sociales de chercheurs du domaine d'étude de l'organisation est tout à fait pertinente, cela mérite une attention particulière : la perméabilité entre des champs théoriques autonomes conduit l'interprétation de notions comme celle de « structure » et celle d'« action » à un niveau plus général de discussion. Et cela est précisément ce qui apparaît dans plusieurs contributions qui font appel à la TS : en s'approchant de la TS, la référence des auteurs s'étend aussi à d'autres théories du domaine sociologique. Il n'y a pas de doute que cette attitude enrichit la discussion sur les perspectives de l'analyse organisationnelle, sur ses démarches plus ou moins traditionnelles, ainsi que sur leurs limites ; il faut s'attendre pourtant à la complexité croissante que cet élargissement implique.

Une évaluation des avantages et des inconvénients que la TS peut apporter à l'étude de l'organisation ne peut pas être séparée d'une réflexion au niveau même de la théorisation sociologique et d'une mise en perspective avec d'autres manières de voir l'« action sociale » et le « système social ». Nous serons conduits à revenir sur ce sujet dans nos commentaires sur les articles du « courant giddesien » lorsqu'il nous faudra considérer si, et à quel titre, les références implicites et explicites au domaine sociologique sont appropriées.

L'insatisfaction face aux perspectives traditionnellement diffusées

En deuxième lieu, un aspect commun que l'on peut mettre en évidence dans les contributions de ce « courant giddesien » concerne la pensée organisationnelle elle-même. Ces contributions partagent nettement

² Nous avons traité ce sujet au cours du premier chapitre de cet ouvrage.

l'insatisfaction causée par les perspectives objectivistes et subjectivistes qui ont plus largement sillonné le développement des études sur l'organisation.

Le domaine d'étude de l'organisation est concerné par les différentes perspectives venant du débat épistémologique des sciences humaines et sociales³. Mais il est vrai que dans son histoire la pensée organisationnelle a été dominée par quelques-unes de ces perspectives.

A partir du début du XX^e siècle et pour plusieurs décennies, la vision prédominante des phénomènes organisationnels a été objectiviste sur le plan ontologique, et orientée par des stratégies de connaissance et des méthodologies profondément enracinées dans le positivisme et le néo-positivisme. Dans cette vision on peut reconnaître l'école fonctionnaliste, cherchant à équiper une science de l'organisation d'explications fonctionnelles, au travers d'une stratégie empruntée aux sciences biologiques. La perspective fonctionnaliste est toujours la plus suivie dans les études sur l'organisation, si l'on considère en proportion le montant de contributions théoriques et de recherches empiriques. A côté de l'explication fonctionnaliste, des perspectives visant les explications causales déductives et inductives, ont eu et ont toujours une large diffusion. Ces perspectives, en réalité bien plus différenciées qu'elles n'apparaissent dans cette évocation schématique, partagent le but commun de découvrir les « lois générales » gouvernant les *faits* organisationnels, délaissant le *sens* que le sujet donne à l'agir organisationnel.

Les interprétations objectivistes de l'organisation ont par ailleurs été contrastées, à plusieurs reprises au cours du XX^e siècle, par des interprétations subjectivistes, prenant leurs racines dans la phénoménologie sociale et dans l'interactionnisme. De plus en plus accueillies avec une faveur considérable par les chercheurs, surtout à partir de la deuxième moitié des années 1970, ces perspectives visent la description directe de l'organisation au travers de l'expérience quotidienne des sujets et la compréhension du sens attribué par les sujets à leurs interactions. L'organisation, comme tout système social, est vue comme une « réalité socialement construite » par les « acteurs ». Par voie de

³ Sur cette question nous nous permettons de renvoyer au premier chapitre.

conséquence, l'organisation peut être comprise par le chercheur *ex post facto*, les acteurs ne lui donnant un sens qu'au cours de l'(inter)action.

Certes, les perspectives objectivistes comme subjectivistes, ont contribué à mettre en lumière des aspects saillants de l'organisation. Les unes et les autres réifient pourtant l'organisation ; et une opposition irréconciliable entre les éléments structurels et ce qui est attribuable aux attitudes et aux comportements des sujets agissants résulte de cette réification. La structure est couramment conçue comme une réalité relativement fixe et de longue durée.

Les structures ont une prééminence par rapport à l'action dans la vision objectiviste. Elles sont interprétées comme un ensemble de prescriptions formalisées, de procédures, de tâches, de relations hiérarchiques : en bref, la structure est une entité précédant et modélisant les actions des individus. Par contre, la vision subjectiviste assigne la primauté à l'action. Les structures sont ici conçues comme des régularités typiques des interactions ; autrement dit, elles sont des sous-produits non intentionnels résultant des interactions quotidiennes, contre lesquelles le sujet s'oppose, essayant de préserver son autonomie.

Or, à la base des contributions qui se réfèrent à la théorie de Giddens, la nécessité d'éviter à la fois, l'impérialisme de l'« acteur stratégique » dans le contexte institutionnel, avec l'indéterminisme extrême que cela implique, et le déterminisme de la vision opposée est ouvertement déclarée. La nécessité de ce dépassement apparaît le plus clairement lorsque la recherche vise les conditions du changement organisationnel.

La voie prospectée

Un troisième point commun aux auteurs se référant à Giddens consiste à croire pouvoir trouver dans la TS la solution des limites des perspectives qu'ils appellent traditionnelles, en particulier *the unhelpful contrasting of structure and*

*action*⁴, selon les mots de Steward Ranson, Bob Hinings et Royston Greenwood (1980). La condition requise pour souder la fracture entre la structure et l'action serait d'intégrer les deux dans « un cadre méthodologique et théorique unifié ». Il faudrait reconnaître, comme le propose Giddens, que le sujet agissant en état de rendre compte de ses actions, produit et reproduit la structure dans les pratiques de sa vie sociale et que les propriétés structurelles sont en même temps le *medium* contraignant et habilitant l'action.

Les auteurs que nous allons commenter rejettent le dualisme impliqué par les perspectives réifiantes et opposant structure et action, et soutiennent au contraire une conception et une interprétation capables de les relier dans une relation de constitution mutuelle. Le premier texte qui prospecte cette voie est celui déjà cité de Steward Ranson *et al.* (1980), qui a été suivi par une brève mais importante critique de Hugh Wilmott (1981) proposant une interprétation différente de la théorie de Giddens. Les contributions qui ont suivi soutenant l'utilisation de la TS dans le domaine d'étude de l'organisation se réfèrent - le plus souvent de manière explicite - à l'un de ces deux articles de départ ou aux deux en même temps.

Les raisons et les modalités des références à la théorie de la structuration

Il peut être utile d'ajouter à la présentation des aspects communs de la vague organisationnelle giddesienne quelques commentaires concernant les raisons qui ont conduit les chercheurs concernés vers la TS, et les modalités de leurs approches.

La structure et sa variabilité

Le début de l'article de Ranson, Hinings et Greenwood (1980) définit l'enjeu majeur de la recherche sur l'organisation en termes de *explaining how organizational structures change over time*.

⁴ Nous choisissons de citer dans ce texte de manière directe, c'est-à-dire dans leur langue d'origine au lieu d'en imposer une traduction, des phrases particulièrement significatives que nous tirons des articles concernés par notre réflexion : le lecteur nous excusera ce choix qui nous semble mieux répondre à une exigence de rigueur et de précision.

Ce sujet est crucial pour la compréhension et l'explication du changement organisationnel, ainsi que de tout changement social. Pour développer ce sujet la réflexion sur l'organisation ne peut donc pas manquer de se rapporter à la réflexion sur l'agir social. A partir de Max Weber (1922), l'organisation a été conceptualisée maintes fois comme un type spécifique d'« action sociale ». Réciproquement, l'action sociale a été largement reconnue en tant qu'action caractérisée par l'organisation, notamment lorsqu'elle est action collective. De ce fait, la référence de la réflexion sur l'organisation au débat plus large des sciences sociales apparaît non seulement pertinente mais aussi nécessaire ; en son absence toute nouvelle approche de l'organisation risquerait d'être un travail d'amateur. Et c'est dans ce cadre de référence qu'émerge et se nourrit l'intérêt pour la notion de structure, pour ces définitions, pour les interprétations de sa variabilité.

L'opposition entre structure et action

Giddens met en évidence les mérites et les limites à la fois des perspectives objectivistes et subjectivistes dans leurs conceptualisations de la morphogenèse des systèmes sociaux. Les premières centrent entièrement l'attention sur les contraintes structurelles qui bornent la gamme des choix individuels ; de plus elles nient aux sujets une capacité appréciable de « monitoring » et aussi la capacité de contrôler leurs propres comportements. Les perspectives subjectivistes choisissent par contre la voie d'un extrême indéterminisme, niant aux structures tout sens qui ne soit pas symbolique ; autrement dit, les structures sont totalement produites par le processus mental des sujets agissants.

La vision objectiviste exclue un rôle actif important des sujets, pouvant être autonomes et créatifs dans la reproduction du système social ; de cette façon le cadre interprétatif est privé d'une condition essentielle pour comprendre l'innovation et le changement qui en dérive, à savoir la condition de la rationalité intentionnelle des sujets agissants. La vision subjectiviste met l'accent sur la production de la réalité sociale par le sujet, mais cette réalité

apparaît éminemment non intentionnelle. Cette vision a tendance à entendre la conduite humaine entièrement en termes de motifs idéaux, négligeant le conditionnement de l'action ; elle risque ainsi de tomber dans un idéalisme naïf. De cette façon elle perd de vue des éléments précieux pour la compréhension du changement social, tels que la relation entre pouvoir et domination, et le caractère d'intentionnalité émergeant dans l'action collective.

Or, la dichotomie des visions objectivistes et subjectivistes est acceptée comme clé d'interprétation des études sur l'organisation par les contributions qui se réfèrent à Giddens ; en même temps elle est vue comme une opposition qu'il faut dépasser par une nouvelle conception capable d'unifier l'analyse de la structure et l'analyse de l'action. Ranson, Hinings et Greenwood (1980), les auteurs qui les premiers font appel dans ce sens à la TS, identifient justement dans la définition de la structure le point crucial de l'opposition entre les deux visions : d'une part la structure est entendue comme le cadre prescrit de l'organisation et d'autre part, elle est conçue comme la régularité typique des interactions. La première vision est centrée sur les contraintes et le contrôle de l'action, tandis que la seconde met l'accent sur la structure informelle, à savoir sur la possibilité pour les sujets de déplacer les objectifs et de bouleverser les prescriptions. Les deux conceptions appréhendent des aspects saillants pour la compréhension des phénomènes organisationnels, mais elles n'acceptent pas les aspects mis en évidence par la vision opposée. Alors, la réflexion sur l'organisation aurait besoin d'un nouveau cadre d'analyse, en état de comprendre à la fois les différents aspects.

L'interprétation de la théorie de la structuration

Nous pensons pouvoir identifier dans le « courant giddesien » *deux manières* de satisfaire ce besoin d'un nouveau cadre d'analyse, et ces deux manières sous-tendent deux interprétations de la proposition théorique de Giddens. Pour certains auteurs, le dépassement de l'opposition signifie relier les deux visions dans *un cadre méthodologique et théorique unitaire* ; pour d'autres, le dépassement est entendu en termes de *recherche d'une troisième conception* qui

se veut être alternative aux deux traditionnellement diffusées. Deux interprétations mettent l'accent sur la connexion entre l'action et la structure, pour éviter de réduire la première à un simple épiphénomène de la seconde ou vice-versa. Mais ce but est visé dans deux directions très différentes.

Quelques utilisations de la TS mettent en place une approche syncrétique, une « fertilisation croisée » des résultats théoriques et empiriques des deux perspectives qui ont traditionnellement façonné la réflexion sur l'action sociale et, par conséquent, sur l'organisation. Ces contributions se réfèrent à la TS comme repère théorique permettant de lier deux thèmes : la structure comme configuration formelle et la structure comme régularité typique. D'autres contributions considèrent par contre la TS comme le dépassement de toute conceptualisation réifiant la structure.

Deux questions se posent alors à la réflexion sur la référence à Giddens du domaine d'étude de l'organisation. D'une part elle doit évaluer la cohérence d'une approche syncrétique des perspectives objectivistes et subjectivistes par rapport à la TS. D'autre part elle ne peut pas oublier qu'une troisième voie épistémologique pour l'étude de l'action sociale a déjà été mise en évidence depuis longtemps par Max Weber, à l'époque du « débat sur les méthodes » (*Methodenstreit*) (Weber 1904/1922 ; 1906/1922)⁵.

Nous allons donc examiner de près les thèmes développés par les différents articles afin de saisir les divergences entre les deux interprétations de la TS. Du fait de l'hétérogénéité des contributions, nous allons adopter un schéma de lecture très sélectif, sur la base de sujets cruciaux à la fois pour la TS et pour la réflexion sur l'organisation, et notamment :

- la compréhension du changement organisationnel ;
- la position concernant l'intentionnalité du changement et le type de rationalité sous-jacente aux actions individuelles et collectives ;
- la définition des notions de structure et de structuration.

Après cette lecture, nous proposerons un commentaire général sur les contributions examinées, et essaierons de formuler une réponse aux questions

⁵ Nous nous permettons de renvoyer à nouveau au premier chapitre de cet ouvrage.

de fond concernant la référence à la TS dans le domaine d'étude de l'organisation.

Le changement organisationnel

L'intérêt pour le changement organisationnel est commun aux contributions que nous considérons. Elles partagent, en outre, la critique des approches traditionnelles de cette question. Elles soulignent d'une part, que les approches objectivistes traitent du changement organisationnel en termes de relations déterministes entre les modifications structurelles et des contraintes exogènes, environnementales et technologiques : la notion de changement qui en résulte n'est alors pas différente de celle d'adaptation passive. Elles soulignent d'autre part, que les approches subjectivistes voient le changement comme un phénomène erratique, comme quelque chose qui échappe à toute logique. Le changement semble alors émerger de façon imprévisible de l'interaction et de l'agrégation des stratégies et des comportements individuels : il n'y a aucune possibilité de le concevoir ni de le guider de manière intentionnelle.

L'analyse critique des approches traditionnelles conduit les auteurs concernés à la nécessité théorique d'appréhender et d'interpréter dans le même cadre d'analyse à la fois, l'influence de facteurs exogènes et l'influence de stratégies individuelles. Le problème ne se pose pas pour eux en termes d'explication distincte, mais en termes de connexion dans un cadre théorique unifié et exhaustif. De là se développe l'appel adressé à la TS, utilisée donc pour plaider l'intégration des différents aspects du changement.

Ranson *et al.* (1980) ont été les premiers, comme nous l'avons dit, à proposer l'utilisation de la TS dans le domaine d'étude de l'organisation, et précisément comme lien entre les théories de l'adaptation et celles de l'indétermination. Ils évoquent à ce propos l'idée de Giddens concernant la dualité de la structure. Cette dualité, selon leur interprétation, signifie la présence simultanée des différentes explications de la variabilité structurelle. D'une part, les contingences technologiques et environnementales ont un

impact sur la structure et, suivant la logique de l'adaptation, changent sa configuration formelle ; ce changement influence à son tour le comportement individuel, représentant une contrainte majeure pour l'action. D'autre part, les sujets interagissent selon des « espaces de signification » et des « dépendances de pouvoir », institutionnalisant des pratiques en termes de relations et de procédures formalisées qui se posent comme contraintes pour les actions futures. Dans son ensemble, le changement organisationnel résulte de l'interrelation de changements concernant : les significations partagées, les relations de pouvoir, les structures formelles et les contingences exogènes. Les auteurs affirment que : *This more unified methodological and theoretical framework allows us to incorporate a number of ostensibly disparate perspectives: phenomenological perspectives [...] traditional ahistorical organizational analysis of structural regularities [...] and broader sociohistorical perspectives of economy and culture.* De cette façon, ils affirment l'importance de la TS comme méta-cadre d'analyse intégrant de manière syncrétique des traditions diverses et dissolvant les différences conceptuelles.

Hugh Wilmott (1981) critique de manière radicale cette interprétation organisationnelle de la TS. Selon lui, la dualité de la structure comme elle est proposée par Giddens n'est pas compatible avec une approche syncrétique ou éclectique qui utilise la TS comme théorie du changement organisationnel. Au contraire, la TS doit être vue comme une approche alternative, fondée sur une épistémologie différente. La question cruciale n'est pas de connecter différentes théories, mais différents niveaux d'analyse : le niveau de l'action et le niveau structurel. La structure est à voir comme un ensemble de propriétés produisant un ordre dynamique aux pratiques sociales et qui est reproduit par l'action. Alors, la notion de dualité sert à situer au niveau de l'analyse la distinction entre le « domaine de l'action » et le « domaine de la structure ». Dans un ouvrage ultérieur, Wilmott (1987) propose d'utiliser la TS pour étudier le travail de gestion, en particulier pour apprécier comment [...] *the social practices that constitute managerial work can be studied as the skilled accomplishment of agents and as an expression of the structural properties of systems in interaction.*

D'autres auteurs utilisent la TS de façon similaire à celle proposée par Wilmott. Patricia Riley (1983), réfléchissant sur la culture organisationnelle, adopte la TS pour mettre en avant un point de vue complètement différent à la fois des positions fonctionnalistes et subjectivistes, et utilise elle aussi la proposition de Giddens comme approche alternative de l'étude du changement organisationnel. Cette auteure affirme que : *Structures exist only in their instantiation, and while systems may be conceptually analyzed, they do not exist in any concrete or 'real' sense as in the functionalist paradigm. Neither is the perspective purely interpretive, since individuals are the creators and carriers of structures that are generated via rules and resources [...] Structuration theory, however, crosses the boundary between radical humanism and radical structuralism by its emphasis on deep economic and political structures in institutional analysis.* A partir de cette interprétation, Riley met l'accent sur l'utilité de la TS comme cadre unifié d'analyse de la réplication et du changement organisationnel : *The simultaneous impact of individual and institutional influences leads to a situation in which the bias for 'what has come before' is transformed, and a change in the structuring process occurs. A central concern of structuration theory, therefore, is the identification of the conditions that govern the continuity - or transformation - of structures, and thus the reproduction of systems.*

Pour Wanda J. Orlikowski et Daniel Robey (1991), par contre, la TS est clairement vue comme une synthèse entre les deux perspectives traditionnelles, ainsi que dans la suggestion de Ranson *et al.* (1980). Elle ne les remplace pas, au contraire elle se pose à côté d'elles et permet de les connecter à un niveau plus haut d'abstraction. *The structuration perspective by synthesizing objective and subjective elements of social phenomena [...] because structuration serves as a meta-theory, it does not pre-empt existing theories [of organization] [...] rather, structuration theory provides a higher level of synthesis that permits us to see the connection between ongoing human activities, social processes, contexts of use, and enduring social structures.*

Xavier Leflaive (1996), quant à lui, voit l'organisation comme un système réflexif, dans le cadre d'un intérêt porté sur les dynamiques de pouvoir. Il

suggère alors, d'abandonner la notion de pouvoir conçu comme un attribut et aussi la notion de pouvoir conçu comme un élément venant de l'asymétrie des acteurs concernant le contrôle des informations. Par sa référence à la TS, il propose de concevoir le pouvoir comme une capacité collective du processus organisationnel, à savoir une capacité d'entretenir et de transformer l'organisation. Les processus de surveillance seraient donc en même temps constitués et constitutifs de l'organisation et de ses membres, vus comme sujets exerçant le pouvoir et, par conséquent, ouverts à la fois à la résistance et au changement.

Nous pouvons résumer ce point en soulignant un besoin partagé et deux solutions proposées. Le besoin partagé est celui d'appréhender le changement organisationnel de façon plus satisfaisante par rapport aux approches plus largement diffusées. Les deux solutions proposées apparaissent très différentes : la première utilise la TS comme métathéorie conjuguant et intégrant de manière syncrétique des théories antithétiques ; la seconde voit la TS comme alternative aux approches traditionnelles, en raison de différences épistémologiques et ontologiques.

L'intentionnalité du changement et la rationalité

Le besoin de comprendre le changement organisationnel ne devrait-il pas aussi impliquer le besoin de comprendre l'intentionnalité du changement, c'est-à-dire de s'interroger sur la capacité que les sujets peuvent avoir de concevoir et de changer l'organisation de manière instrumentale par rapport aux résultats qu'ils désirent atteindre ? Cet aspect est largement ignoré par la tradition positiviste ; ou bien, il est réduit à des règles déterministes et universalistes d'adaptation, de sorte que peu de choses ont été dites concernant l'action intentionnelle et pro-active de changement. De même cet aspect est ignoré par la tradition subjectiviste ; ou bien, il est réduit au niveau de la stratégie individuelle, tandis que les conséquences pour l'organisation sont également vues comme indéterminées et imprévisibles.

Or, ce besoin de comprendre l'intentionnalité impliquée par le changement organisationnel, est beaucoup moins partagé par les auteurs que nous sommes en train de commenter. Stephen R. Barley et Pamela S. Tolbert (1997) s'occupent brièvement du thème du changement structurel comme résultat intentionnel de l'action. Toutefois, ils affirment que le changement intentionnel doit être provoqué par des changements du contexte ou bien exogènes à la situation existante ; autrement l'aspect non intentionnel prévaut. *We believe that contextual change [...changes in technology, cross-cultural contacts, economic downturns and similar events ...] is usually necessary before actors can assemble the resources and rationales that are necessary for collectively questioning scripted patterns of behavior. In the absence of contextual change, actors are more likely to replicate scripted behavior, and it is this propensity that makes institutions so persistent.* De cette façon, Barley et Tolbert ne semblent pas avoir une approche très différente de celle des perspectives subjectivistes. Par ailleurs, même ici l'on peut observer un penchant syncrétique, du fait qu'ils proposent une combinaison de deux idées de changement : d'une part l'adaptation à des chocs exogènes et d'autre part, le résultat imprévisible du processus de légitimation et de sédimentation des comportements récurrents guidés par les stratégies individuelles.

Gerardine De Sanctis et Marshall S. Poole (1994) se réfèrent indirectement à l'intentionnalité du changement structurel en utilisant les concepts empruntés à la TS pour l'étude des relations entre technologie et structure. Ces auteurs déclarent que le processus d'appropriation de la technologie par les sujets est dirigé intentionnellement. Mais, comme c'est le cas pour Barley et Tolbert (1997), la structure ne peut changer que si le changement technique provoque une transformation des relations sociales. L'action intentionnelle relève donc seulement du processus d'appropriation de la technologie, et les conséquences sur le changement structurel ne sont qu'indirectes et non intentionnelles.

Peut-on voir ce manque d'attention pour l'intentionnalité du changement comme une limite des contributions concernées par la référence à

Giddens ? Peut-on justifier cela, du moins en partie, en considérant que dans son cadre d'analyse, Giddens lui-même met moins l'accent sur les conséquences intentionnelles de l'action par rapport aux conséquences non intentionnelles ? Ou bien doit-on imputer à ces auteurs qui en appellent au sociologue anglais de ne pas prendre en compte sa théorie de l'action et l'idée de rationalité qui y est sous-tendue ? Giddens, en effet, attribue un rôle central dans sa TS à ce qu'il appelle *stratification model of agent* : bien que les sujets agissants ne soient pas en état d'explicitement complètement et clairement les fins de toutes les actions produites, toute décision est intentionnelle, en ce sens qu'elle est - comme le dit Giddens - « monitorée » par les sujets ; en outre les sujets sont en état de rendre compte de leurs actions à la fois, en ce qui concerne leurs motifs et, de manière limitée, en ce qui concerne leur rationalité.

La lecture des contributions se référant à la TS ne révèle pas un intérêt significatif pour la rationalité qui caractérise les choix d'action individuels et collectifs. En premier lieu les auteurs de ces contributions ne semblent pas considérer comme problématique la notion de rationalité. En second lieu il semble manquer chez eux un effort conscient de transposer dans le domaine d'étude de l'organisation la théorie de l'action de Giddens. Enfin, il apparaît difficile de découvrir leur propre théorie de l'action et de la rationalité.

Barley et Tolbert (1997) s'approchent sans doute de cette préoccupation en disant : [...] *by choosing to focus on the identification and analysis on scripts in our approach, we have consciously emphasized the behavioral and the structural rather than the cognitive and the cultural.* Leur approche vise l'analyse des connexions entre l'action et la structure plutôt qu'elle ne s'occupe de définir la rationalité sur laquelle sont fondés les comportements et les choix des sujets. Tous les autres auteurs délaissent complètement ce sujet. Nient-ils l'existence d'une rationalité systémique - suivant la tradition subjectiviste - ou bien supposent-ils une rationalité objective et fonctionnelle - suivant la tradition objectiviste -, ou encore ont-ils une idée de rationalité complètement différente ? Les contributions examinées ne permettent pas de répondre à cette question cruciale.

La manière dont la rationalité humaine - et organisationnelle - est conçue influence pourtant profondément la théorisation des relations entre la structure et l'action, ainsi que la théorisation du changement structurel. Le manque d'attention à ce sujet que les auteurs dont nous parlons démontrent, les conduit à sous-estimer l'aspect de l'intentionnalité concernant le changement organisationnel, ainsi qu'il les conduit à ignorer la connexion entre rationalité individuelle et rationalité organisationnelle. Mais cette connexion a beaucoup d'importance dans une théorie de la dualité de la structure, et devrait être explicitée attentivement pour atteindre ce but d'une transposition de la TS dans le domaine d'étude de l'organisation. Il nous semble que ce point ne peut pas être délaissé si l'on veut éclaircir la manière dont la TS peut être utile à la réflexion sur l'organisation.

La dualité de la structure

Les auteurs qui font référence à Giddens ont prêté une grande attention à la notion de structure contrairement au manque d'intérêt pour les notions d'action et de rationalité.

Ranson *et al.* (1980) traitent du concept de structure de la même manière qu'ils envisagent la variabilité structurelle. Ils proposent une synthèse conceptuelle entre la structure vue comme configuration formelle et la structure vue comme institutionnalisation des comportements récurrents ; de même pour la variabilité structurelle il s'agirait pour eux de faire une synthèse entre les sources de variabilité identifiées par les approches objectivistes et subjectivistes. La synthèse serait autorisée par l'idée de structure comme moyen de contrôle, continuellement produit et reproduit dans l'action, constitué et constitutif. De cette façon ils essayent d'appréhender d'une part l'aspect formel de la structure, qui serait habilitant et contraignant pour les prémisses de l'action en termes d'attentes et de prescriptions ; et d'autre part, la configuration réelle des interactions qui seraient, à leur tour, constitutives du cadre formel. Selon cette approche, les auteurs croient saisir la dualité de la structure dans la relation

biunivoque entre les éléments formels de la structure et son institutionnalisation.

Barley et Tolbert (1997) proposent un schéma récursif de la relation action / structure. La prémisse de ce schéma est représentée par une distinction entre action et structure qui se veut être en même temps « analytique » et « phénoménologique » : *Unless institutions and actions are analytically as well as phenomenologically distinct, it is difficult to understand how one can be said to affect the other [...] Unless an institution exist prior to action, it is difficult to understand how it can affect behavior and how one can examine its implications for action or speak of action's subsequent affects on the institution. Thus, to reduce the empirical problem of conflating action and institutions, one needs a diachronic model of the structuration process.* Selon ces auteurs, le problème empirique concernant l'étude du processus de structuration comme processus dual devrait alors être résolu au niveau conceptuel. Mais ils proposent un schéma de nature diachronique : le « domaine de l'action » et le « domaine de la structure » s'influencent réciproquement dans des moments différents, que l'on peut distinguer au travers d'un instrument de médiation appelé *script*.

La même remarque peut être adressée aux deux contributions, de Ranson *et al.* (1980) et de Barley et Tolbert (1997): si l'on conçoit la structure comme un ensemble de règles formelles *et* de comportements typifiés, si l'on déplace au niveau phénoménologique la distinction entre action et structure, alors on risque hautement de réifier ces notions. Ce risque est, par ailleurs, de manière plus générale celui d'une approche syncrétique. Dans la contribution de Ranson *et al.*, le syncrétisme apparaît dans la tentative de faire une synthèse de conceptions qui sont distantes à la fois sur les plans épistémologique et ontologique. Dans la contribution de Barley et Tolbert, le syncrétisme apparaît à la suite d'une séparation concrète de l'action et de la structure, dans l'espace et dans le temps - qui est bien autre chose qu'une distinction analytique.

De Sanctis et Poole (1994) envisagent la double existence de la structure dans le système social et dans les technologies ; les structures étant conçues comme *rules and resources provided by technologies and institutions as the basis for*

human activity [...] [they] serve as templates for planning and accomplishing tasks. En plus ces auteurs identifient d'autres « sources » de structuration outre que la technologie, comme l'environnement social, le système des tâches, la culture. Cette contribution peut être mise en comparaison avec les travaux de Barley (1986 ; 1990) concernant la technologie, où cette dernière est vue comme source de structuration qui fait impact sur les structures sociales. De Sanctis et Poole mettent l'accent sur l'étude d'éléments structurels impliqués dans la technologie, et montrent la possibilité d'influences mutuelles entre structures sociales et technologiques, qui *iteratively shape each other*. Le principe de base apparaît similaire dans ces travaux : la TS est utilisée pour expliquer la relation bidirectionnelle entre différentes sources de structuration, entre différents « objets » structurels que l'on peut distinguer non seulement en termes analytiques mais aussi concrets.

Une autre comparaison est possible entre les travaux de Orlikowski (1992), Orlikowski et Robey (1991) et Wilmott (1987). Les premiers mettent l'accent sur la notion de structure en ce qu'elle peut être analysée selon différentes « modalités » de structuration. Ils empruntent la notion de modalité à Giddens, mais pour eux, cette notion permet la connexion entre le « domaine de l'action » et le « domaine de la structure » à l'intérieur d'un cadre synthétique, s'inspirant à la TS comme métathéorie. Wilmott, par contre, définit la structure comme « l'ensemble des propriétés structurelles du système social ». De ce fait la notion de modalité ne sert pas à connecter deux domaines, mais à caractériser les propriétés structurelles : *The modalities provide the linkage between the process of interaction and the structural components of social systems [...] [they] are understood to be drawn upon by actors in the production of interaction. And, at the same time, they are the media of the reproduction of the structural components of systems of interaction.*

D'autres auteurs proposent des interprétations assez proches de celle de Wilmott. Riley (1983) affirme que : *Structuration [...] is the production and reproduction of social systems through the application of generative rules and resources. In this sense, systems are regularized relations in interaction - not functional*

relationships between parts of a whole [...] there is a bias for 'what has come before', since structures that have been previously drawn upon become part of the stores of knowledge available and are themselves reproduced. Cette auteure prend donc garde à éviter d'interpréter la structure d'une part comme relation fonctionnelle entre des parties séparées de l'organisation - par exemple, entre prescriptions formelles et comportements typifiés, comme le font Ranson *et al.* (1980) - et d'autre part, comme une séparation concrète de niveaux d'action et de structure - comme Barley et Tolbert (1997) le proposent. Au contraire, Riley garde la distinction sur le plan de l'analyse, en ce sens que la structure représente une importante prémisse de connaissance, seulement en partie consciente, de la reproduction structurelle et du changement au travers l'action. Leflaive (1996) adopte une position similaire, lorsqu'il dit que : *Mundane organizational operations [...] are sources of information and knowledge. They are used by inmates as resources to constitute themselves as selves, and to exert some sort of power. At the same time, they sustain the process of constitution of their organizational setting (both as a concrete locale and as an institution).*

Même en ce qui concerne le sujet de la structuration, nous sommes en présence d'interprétations bien différentes les unes des autres, et qui se rassemblent autour de deux positions : d'une part celles qui essaient d'utiliser les notions de Giddens ne s'éloignant pas trop de ses propositions et d'autre part, celles qui voulant développer l'idée de la dualité de la structure, tombent décidément dans un dualisme. Et à partir de ce dualisme - de cette séparation concrète entre des éléments diversement caractérisés - ce qui est mis en avant est bien encore une solution éclectique.

Un commentaire général

Peut-on reconnaître, par ces contributions, la constitution d'un courant homogène que l'on pourrait appeler *structurationist theory of organization* ? La TS est-elle effectivement transposée dans le domaine d'étude de l'organisation ? Le travail mené sur la TS est-il respectueux des propositions originaires de Giddens ?

Nous avons vu que l'hétérogénéité des contributions qui se voudraient constitutives de cette nouvelle théorie de l'organisation ne se limite pas au caractère des thèmes spécifiques de recherche, ce qui est normal, mais qu'elle concerne aussi l'interprétation du cadre d'analyse proposé par Giddens. Nous avons montré l'émergence de deux lignes d'interprétation de la TS, dont l'une plaide pour une « fertilisation croisée » des perspectives objectivistes et subjectivistes, et l'autre pour la mise en avant d'une « troisième voie ». Ces deux lignes d'interprétation caractérisent la position de chacun des auteurs concernés, mais notre but n'était pas de classer les contributions examinées : nous avons indiqué cette distinction comme instrument d'analyse, pour aider à comprendre comment la TS peut être utilisée plus ou moins fructueusement dans le domaine d'étude de l'organisation.

Selon la première interprétation, la TS n'aurait pas un statut différent des autres théories de l'action venant des perspectives critiquées par Giddens. En outre, des points de rencontre sont cherchés entre des notions venant de perspectives opposées, sans aucune préoccupation pour les incompatibilités épistémologiques. Dans cette approche éclectique, la référence à la TS est destinée à mettre en évidence à la fois l'importance des contraintes institutionnelles et la capacité des sujets de faire face aux contraintes et à modifier les institutions. Les perspectives objectivistes et subjectivistes sont ainsi jugées comme pouvant être complémentaires et compatibles, contre ceux qui soutiennent l'opposition méthodologique et l'incompatibilité absolue de l'étude des structures et de l'étude des interactions.

Selon la seconde interprétation, qui apparaît plus proche de l'esprit originel de la TS, l'importance de la vision duale de la structure est mise en évidence. La structure est entendue comme *medium* et en même temps comme produit de la pratique sociale. Toute action de production du système social est en même temps une action de reproduction : les règles et les ressources qui à la fois contraignent l'action et la rendent possible, sont aussi reproduites par l'action - ce que Giddens appelle *recursive character* de la vie sociale. Cette « troisième voie » est considérée par ceux qui la partagent comme plus adaptée

pour comprendre le changement organisationnel que ne le sont les conceptions dualistes qui réifient l'action et la structure et les situent à l'intérieur d'une relation hiérarchique, qu'elle soit logique ou temporelle. Et cette troisième voie est aussi alternative à toute tentative de situer les actions et les structures réifiées dans une relation causale de réciprocité. Ici les différences épistémologiques ne sont pas ignorées, et l'on ne peut pas non plus ignorer que la troisième voie recherchée représente une alternative épistémologique. Mais alors, si l'on plaide pour cette voie, peut-on oublier qu'elle est déjà depuis longtemps tracée ?

La troisième voie pour l'étude de l'organisation

Il nous semble très important de souligner qu'au sein de la pensée organisationnelle le besoin d'un cadre théorique en état de dépasser les traditions objectivistes et subjectivistes se fait de plus en plus sentir. Et, comme nous l'avons vu, c'est bien ce besoin qui rapproche un certain nombre de chercheurs de la TS. Toutefois, le conditionnement culturel des perspectives traditionnelles est toujours fort. La conséquence de ce conditionnement peut conduire, dans les références à la TS, à la perte de la théorisation originale de Giddens concernant la dualité de la structure, et à la régression au vieux dualisme typique des perspectives que l'on voudrait dépasser. Et dans le cas où la proposition de Giddens est mieux suivie, ce conditionnement a quand même son poids, puisqu'il ne permet pas de rappeler les racines et les développements de la troisième voie, épistémologique et théorique, qui est propre à la pensée organisationnelle : une troisième tradition, pourrait-on dire - bien que moins diffusée, et certainement méconnue, sinon combattue, par les traditions dominantes.

En conclusion de cette réflexion sur le soi-disant courant giddesien, essayons donc de mettre en évidence quelques points de repère caractérisant la troisième voie pour l'étude de l'organisation. Nous allons voir combien elle se différencie d'une nouvelle présentation, seulement plus à la mode dans son langage, des perspectives dominantes, ainsi que de toute tentative d'unification

syncrétique ou éclectique de concepts et de propositions qui ont leur origine dans des visions incompatibles.

Les principaux points de repère sont les suivants.

(a) *Une conception du sujet humain comme sujet agissant autonome, qui est compétent dans son action sociale et, du moins en partie, dans les effets de son action. Dans cette conception les sujets sont intentionnels et responsables ; leur action n'est pas déterminée par des facteurs exogènes. Cela implique une rationalité intentionnelle et limitée. Autrement dit, si d'une part on identifie le caractère intentionnel de l'agir organisationnel d'autre part, on n'oublie pas les limites de cette compétence ; ce qui ne rend pas prisonnier d'une conception de l'organisation entendue comme produit totalement imprévisible d'agents en interaction.*

(b) *Une conception de l'organisation en termes de processus, dont les composantes sont les actions et les décisions des sujets agissants, où par conséquent le sujet est central, et où le temps est un élément constitutif ; donc une conception de l'organisation adaptée pour considérer à la fois l'auto-production et l'auto-régulation des processus.*

(c) *Un concept de structure comme produit d'actions intentionnelles, qui rend possible l'analyse institutionnelle sans négliger la capacité des agents de produire des changements intentionnels même lorsqu'ils mettent en place les pratiques les plus routinières. Cela implique une attention particulière aux notions de règle et de régulation du processus. En particulier, l'attention doit être portée non seulement aux règles formelles et explicites, mais à la gamme complète des règles impliquées dans l'action : formelles et informelles, explicites et tacites, réélaborées ou adaptées, prévues et non prévues ; l'attention doit aussi être portée à la fois à la pré-ordination et au caractère local et transitoire des règles, ainsi qu'à la négociation des ordres locaux produits par les sujets agissants. Des thèmes anciens de la réflexion sur l'organisation sont liés à ce point : celui de l'interprétation de la variabilité structurelle et celui de l'interprétation des relations de pouvoir concernant toute organisation.*

Ces traits caractérisent la *théorie de l'agir organisationnel*. Nous les avons en partie évoqués dans les paragraphes précédents, en discutant des interprétations de la TS de Giddens, et nous les avons exposés de manière plus complète dans le premier chapitre. Rappelons ici que ce cadre théorique trouve ses fondements dans *un schème interprétatif weberien de l'agir organisationnel*.

Rappelons d'abord que Weber entend par organisation :

- un type spécifique d'agir social ; c'est-à-dire un agir - d'un ou de plusieurs sujets - doué d'un sens intentionnel qui en oriente le cours en référence à l'attitude d'autres sujets ;
- conçu comme processus d'actions ;
- dirigé vers la mise en acte d'un ordre ;
- caractérisé, dans sa forme typique, par une rationalité intentionnelle et en même temps relative et limitée ; orienté vers un but et simultanément vers des valeurs, des affects et des traditions, sur la base du sens intentionnel des sujets, de leurs connaissances et attitudes.

Mais il est surtout bon de rappeler, à la fois pour apprécier ce cadre et pour le compléter, *la proposition méthodologique* que Weber trace comme base de l'étude de tout type d'agir social. Weber (1904/1922 ; 1906/1922) s'oppose à l'application des critères positivistes de la « science des lois », ainsi qu'il s'oppose à une renonciation totale de toute explication des phénomènes sociaux et à l'adoption d'une approche purement descriptive. La démarche qu'il propose développe à la fois, la compréhension (*Verstehen*) du sens subjectif de l'agir et l'explication (*Erklärung*) des phénomènes sociaux au travers des procédures objectives et vérifiables. « Expliquer » et « comprendre » sont tous deux également nécessaires et se conjuguent dans la même démarche.

La réflexion de Weber fait émerger du « débat sur les méthodes » des sciences humaines et sociales les caractères de la *troisième voie épistémologique*, par rapport à l'alternative entre positivisme et positions anti-positivistes. Par la conception de l'agir social et de l'agir organisationnel de Weber se fonde un point de vue sur l'organisation que plusieurs grands auteurs après lui partagent. Peut-on oublier cette autre « tradition » lorsqu'on se propose de dépasser les

perspectives objectivistes et subjectivistes traditionnellement diffusées dans la pensée organisationnelle ?

Notre réflexion sur l'importance de la TS n'a pas été sollicitée par l'hypothèse que cette théorie pourrait indiquer une voie nouvelle au domaine d'étude de l'organisation ; au contraire, elle cherche à reconnaître l'apport que la TS peut donner à une tradition ancienne et solide de l'étude de l'organisation. Et dans ce cadre nous y cherchons l'apport qu'elle peut donner à la construction de la théorie de l'agir organisationnel. Nous croyons qu'il est nécessaire de savoir regarder derrière nous en même temps qu'il est important de regarder devant nous ; et que ce qui est vraiment essentiel, c'est le point de vue dont on dispose : comme il l'a été dit, il vaut mieux être perché « sur les épaules de géants ».

Références bibliographiques

ALDRICH H.E.

1979 *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

1999 *Organizations evolving*, London: Sage.

ARON R.

1950 *La philosophie critique de l'histoire*, Paris : Vrin.

BARLEY S.R.

1986 Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, 31: 78-108.

1990 The Alignment of Technology and Structure through Roles and Networks, *Administrative Science Quarterly*, 35: 61-103.

BARLEY S.R., TOLBERT P.S.

1997 Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution, *Organization Studies*, 18, 1: 93-117.

BARNARD C. J.

1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; 1968 30th Anniversary ed., Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

BARNEY J.B., OUCHI W.G.

1986 *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

BERG P.O. (ED.)

1986 *Organizational Symbolism*, *Organization Studies*, 7, 2: special issue.

BERGER P., LUCKMANN T.

1966 *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday.

BLAU P.M., SCOTT W.R.

1962 *Formal Organizations*, San Francisco: Chandler.

BLUMER H.

1969 *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

BOURDIEU P.

1980 *Le sens pratique*, Paris : Editions de Minuit.

BURNS T., STALKER G.M.

1961 *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

BUTLER R.

1983 A Transactional Approach to Organizing Efficiency: Perspectives from Markets, Hierarchies, and Collectives, *Administration and Society*, 15, 3: 323-362.

CARROLL G. R.

1984 Organizational Ecology, *Annual Review of Sociology*, 10: 71-93.

COHEN M.D., MARCH G.J., OLSEN J.P.

1972 A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25

COSTA G., NACAMULLI R. (EDS.)

1996 *Manuale di Organizzazione Aziendale*, I, Torino: Utet.

CROZIER M.

1964 Pouvoir et organisation, *Archives européennes de sociologie*, 5 : 52-64.

CROZIER M., FRIEDBERG, E.

1977 *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil.

CYERT R.M., MARCH J.G.

1963 *A Behavioral Theory of the Firm*, Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

DE SANCTIS G., POOLE M.S.

1994 Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science*, 5, 2: 121-147.

DILTHEY W.

1883/1914-1936 *Einleitung in die Geisteswissenschaften*, in Id., *Gesammelte Schriften*, Leipzig, Berlin: Teubner.

DURKHEIM E.

1895 *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Alcan.

ELIAS N.

1987 *Die Gesellschaft der Individuen*, Frankfurt: Suhrkamp.

EMERSON R.M.

1962 Power Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27: 31-41.

EMERY F.E., TRIST E.L.

1960 *Socio-technical Systems*, in Churchman C.W., Verhulst M. (Eds.), *Management Science. Models and Techniques*, 2: 83-97, Oxford: Pergamon Press.

ETZIONI A.

1961 *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, Ill.: Free Press.

FRIEDBERG E.

1972 *L'analyse sociologique des organisations*, G.R.E.P., *Revue Pour*, 28.

1993 *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris : Seuil.

FRIEDMANN G.

1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris : Gallimard ; 1961 2nd ed., Paris : Gallimard.

FRIEDMANN G., NAVILLE P. (EDS.)

1961-1962 *Traité de sociologie du travail*, 2 voll., Paris : A. Colin.

GIDDENS A.

1976 *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies*, London: Hutchinson.

1984 *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.

GOULDNER A.W.

1954 *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York: Free Press.

1959 *Organizational Analysis*, in. Merton R.K, Broom L., Cottrell L.S. jr. (Eds.), *Sociology Today: Problems and Prospects*: 400-428, New York: Basic Books.

HALL R.H.

1972 *Organizations. Structure and Process*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

HANNAN M.T., FREEMAN J.

1977 *The Population Ecology of Organizations*, *American Journal of Sociology*, 82, 5: 929-964.

1989 *Organizational Ecology*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

HENDERSON L.G.

1935 *Pareto's General Sociology*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

HEMPEL C.G.

1965 *Aspects of Scientific Explanation and Other Essays in the Philosophy of Science*, New York: The Free Press.

- HICKSON D.J., HININGS C.R., LEE C.A., SCHNECK R.E., PENNINGS J.M.
1971 A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 16, 2: 216-229.
- HININGS C.R., HICKSON D.J., PENNINGS J.M., SCHNECK R.E.
1974 Structural Conditions of Intraorganizational Power, *Administrative Science Quarterly*, 19, 1: 22-44.
- JELINEK M., SMIRCICH L., HIRSCH P. (EDS.)
1983 *Organizational Culture*, *Administrative Science Quarterly*, 28, 3: special issue.
- LAUMANN E.O., GALASKIEWICZ J., MARSDEN P.V.
1978 Community Structure as Interorganizational Linkages, *Annual Review of Sociology*, 4: 455-484.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W.
1967 *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press.
- LEFLAIVE X.
1996 Organization as Structures of Domination, *Organization Studies*, 17, 1: 23-47.
- MAGGI B.
1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.
2001 James D. Thompson, Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory (book abstract and presentation), in Friedberg E. (Ed.), *A la recherche de l'organisation*, II, CD-Rom, Paris : Banlieues Media.
2003 Régulation sociale et action organisationnelle : théories en perspective, in Terssac G. de (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements* : 303-3011, Paris : La Découverte.
2015 Autour de la régulation sociale, in Thoemmes J. (Ed.), *Temps de travail et régulation sociale / Tempo di lavoro e regolazione sociale*: 19-31, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- MAGGI B. (ED.)
2011 *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris : Presses Universitaires de France.
- MARCH J.G.
1988 *Decisions and Organizations*, Oxford: Basil Blackwell.
- MARCH J.G., OLSEN J.P.
1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.

MARCH J.G., SIMON H.A.

1958 *Organizations*, New York: Wiley.

1993 Introduction in Id., *Organizations*, 2nd ed.: 1-19, Oxford: Blackwell Publishers

MEAD G.H.

1934 *Mind, Self and Society*, Chicago: University Press.

MERTON R.K.

1940 Bureaucratic Structure and Personality, *Social Forces*, 18: 560-568.

1949 *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill.: The Free Press.

MEYER J.W.

1977 The Effects of Education as an Institution, *American Journal of Sociology*, 83: 53-77.

MEYER J.W., ROWAN B.

1977 Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.

MINTZBERG H.

1979 *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

NELSON R.R., WINTER S.G.

1982 *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

ORLIKOWSKI W.J.

1992 The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, 3, 3: 398-427.

ORLIKOWSKI W.J., ROBNEY D.

1991 Information Technology and the Structuring of Organizations, *Information Systems Research*, 2, 2: 143-169.

OUCHI W.G.

1980 Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 1: 129-142.

PARETO V.

1916 *Trattato di Sociologia Generale*, 2 voll., Firenze: Barbera.

PARSONS T.

1937 *The Structure of Social Action*, New York: McGraw-Hill.

1951 *The Social System*, Glencoe, Ill.: Free Press.

1960 *Structure and Process in Modern Societies*, New York: Free Press of Glencoe.

PERROW C.

1967 A Framework for the Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, 32: 194-208.

1972/1986 *Complex Organizations. A Critical Essay*, New York: Random House.

PESQUEUX Y.

2002 *Organisations : modèles et représentations*, Paris : Presses Universitaires de France.

PETTIGREW A.M.

1979 On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

PFEFFER J.

1981 *Power in Organizations*, London: Pitman.

PFEFFER J., SALANCIK G.R.

1978 *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.

PONDY L. (Ed.)

1969 *Conflict Within and Between Organizations*, *Administrative Science Quarterly*, 14, 4: special issue.

POWELL W.W., DI MAGGIO P.J.

1991 *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., MACDONALD K.M., TURNER C., LUPTON T.A

1963 Conceptual Scheme for Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 8: 289-315.

PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C.

1968 Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105.

1969 The Context of Organization Structures, *Administrative Science Quarterly*, 14: 91-114.

RANSON S., HININGS B., GREENWOOD R.

1980 The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-15.

REYNAUD J.-D.

1989 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : A. Colin.

1995 *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse : Octarès Editions.

RICKERT H.

1896-1902 *Die Grenzen der naturwissenschaftlichen Begriffsbildung*, Tübingen: Mohr.

RILEY P.

1983 A Structurationist Account of Political Culture, *Administrative Science Quarterly*, 28: 414-437.

ROSSI. P.

1956/1979 *Lo storicismo tedesco contemporaneo*, Torino: Einaudi.

1958/1974 Introduzione, in Weber M., *Il metodo delle scienze storio-sociali*: 9-43, Torino: Einaudi.

ROSSI. P., MORI, M., TRINCHERO, M.

1975 *Il problema della spiegazione sociologica*, Torino: Loescher.

RUSHING W.A., ZALD M.N. (EDS.)

1976 *Organizations and Beyond. Selected Essays of James D. Thompson*, Lexington, Mass.: D.C. Heath and Company.

SCHÜTZ A.

1932/1960 *Der sinnhaften Aufbau des sozialen Welt*, Wien: Springer-Verlag.

SELZNICK P.

1949 *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, Cal.: University of California Press.

1957 *Leadership in Administration*, Evanston, Ill.: Row Peterson.

SILVERMAN D.

1970 *The Theory of Organizations*, London: Heinemann.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behavior*, New York: McMillan; 1997 4th ed., New York: The Free Press.

1978 *Rational Decision Making in Business Organizations*, Nobel Lecture, Stockholm.

1982 *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass.: MIT Press.

1983 *Reason in Human Affairs*, Stanford: Stanford University Press.

STUART MILL J.

1843 *System of Logic, Ratiocinative and Inductive*, London: Parker.

1844 *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, London: Parker.

TERSAC G. DE

2002 *Le travail : une aventure collective*. Toulouse : Octarès Editions.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.

THOMPSON J.D. (ED.)

1966 *Approaches to Organizational Design*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

THOMPSON J.D., HAMMOND P.B, HAWKES R.W., JUNKER B.H., TUDEN A. (EDS.)

1959 *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

TOURAINÉ A.

1973 *Production de la société*, Paris : Editions du Seuil.

UDY H.S. JR.

1965 The Comparative Analysis of Organizations, in March J.G. (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.

VAN DE VEN A.H., DELBECQ A.L., KOENIG R.

1976 Determinants of Coordination Modes Within Organizations, *American Sociological Review*, 41, 2: 322-338.

WEBER M.

1904/1922 *Die « Objektivität » sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*, in Id., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr; 1951 2nd ed. by Winckelmann J., Tübingen: Mohr.

1906/1922 *Kritische Studien auf dem Gebiet der kulturwissenschaftlichen Logik*, in Id., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr; 1951 2nd ed. by Winckelmann J., Tübingen: Mohr.

1908/1924 *Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik*, in Id., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen: Mohr.

1909/1924 *Zur Psychophysik der industriellen Arbeit*, in Id., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen: Mohr.

1922 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr; 1956 crit. ed. by Winckelmann J., Tübingen: Mohr.

WEICK K.E.

1969/1979 *The Social Psychology of Organizing*, Reading Mass.: Addison-Wesley.

1976 Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19.

WILLIAMSON O.E.

- 1975 *Markets and Hierarchies. A Study in the Economics of Internal Organization.* New York: Free Press.
- 1981 The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- 1986 *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting,* New York: Free Press.

WILMOTT H.

- 1981 The Structuring of Organizational Structure: A Note, *Administrative Science Quarterly*, 26: 470-474.
- 1987 Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal, *Journal of Management Studies*, 24, 3: 249-270.

WINDELBAND W.

- 1894/1914 *Geschichte und Naturwissenschaft*, in Id., *Präludien*, Tübingen: Mohr.

WOODWARD J.

- 1965 *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.

ZALD M.N. (ED.)

- 1970 *Power in Organizations*, Nashville: Vanderbilt University Press.

ZUCKER L.G.

- 1987 Institutional Theories of Organizations, *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.